

LC WHITE PAPER SERIES

# DOMINAR EL LIDERAZGO

**Bob Anderson**

*Fundador, presidente y director de desarrollo*

LEADERSHIP  
CIRCLE®

# ÍNDICE

<b>DOMINAR EL LIDERAZGO</b>	3
<b>CAMBIAR LOS PARADIGMAS</b>	5
<b>TENSIÓN CREATIVA</b>	8
<b>DISCIPLINAS DE LIDERAZGO</b>	10
DISCIPLINAS INTERNAS:	10
DISCIPLINAS DE ACCIÓN:	10
PROPÓSITO	10
VISIÓN Y ALINEACIÓN	11
ELECCIÓN	13
TRABAJAR LOS OBSTÁCULOS INTERIORES	13
EQUILIBRAR RAZÓN E INTUICIÓN	15
TEORÍA Y DISEÑO DE SISTEMAS	15
DIÁLOGO Y CORAJE AUTÉNTICOS	16
CONSTRUIR COMUNIDADES DE APRENDIZAJE ALINEADAS	18
<b>CONCLUSIÓN</b>	19
<b>REFERENCIAS</b>	20
<b>EL AUTOR</b>	21

## DOMINAR EL LIDERAZGO

En este momento de la historia organizacional, estamos pasando de las organizaciones burocráticas paternalistas tradicionales a organizaciones caracterizadas por la elevada participación, la asociación empoderada y el aprendizaje colaborativo. Las burocracias paternalistas no necesitaban personal empoderado, a no ser en la élite. Sin embargo, el nuevo tipo de organización solo prosperará cuando las personas de todos los niveles adopten una actitud empoderada respecto a su vida, su trabajo y el liderazgo. A lo largo de este documento defenderé la inclusión del desarrollo personal como parte fundamental de cualquier intento de cambio organizacional.

Peter Block calificó de «evasión de responsabilidad» el cambio cultural de la década de los 80. Se dio cuenta de que la mayoría de los participantes en el cambio cultural no eran conscientes de su propia contribución a los problemas de la cultura y se dedicaban a echar la culpa a los demás. Analízate a ti mismo y piensa si esto es cierto: «¿Quién es el responsable de la frustración que siento en el trabajo? Enfocamos la cultura como si existiese un «eso» externo que hay que cambiar y ese «eso» nunca somos nosotros. El empoderamiento comienza cuando nos damos cuenta de las «terribles verdades» a las que llegó Ralph Stayer (director ejecutivo de Johnsonville Sausage Co.): «Yo soy el problema, y si algo va a cambiar aquí a mí me corresponde la mayor parte de ese cambio».

El error fundamental del planteamiento de la mayoría de los cambios organizacionales es que prestan muy poca atención a los profundos cambios personales necesarios en gente de todos los niveles. El fallo está en pensar que podemos crear la nueva cultura a partir del grado de conciencia, pensamiento y comportamiento en que se basaba la cultura anterior. Si no solucionamos este fallo fundamental, los intentos de cambio comienzan con una oleada de energía, visión y actividad, simplemente para frenar en seco cuando la gente empieza a esperar que otros cambien primero y que les den permiso para actuar en la nueva visión. Esta actitud desempoderada impide que se produzcan cambios personales y organizacionales significativos. Al actuar de espaldas a esta orientación:

- Ponemos constantemente nuestra seguridad política por delante de nuestra visión.
- Evitamos el conflicto al no plantear los problemas reales que deben abordarse para que la organización avance.
- Hablamos de ceder el control sin examinar siquiera nuestra profunda necesidad de aferrarnos a él. No tomamos ninguna medida nueva sin conocer antes todos los pasos... de modo que no ocurre nada.
- Pasamos las ideas para el más mínimo cambio a nuestros superiores para que otros nos autoricen a seguir adelante con cosas que están bajo nuestro control y, más tarde, denegamos toda responsabilidad por nuestra participación y culpamos «a los demás» si no recibimos permiso o, peor aún, si no recibimos respuesta.
- Esperamos que los altos directivos tengan todas las respuestas, proporcionen la visión carismática y, en general, solucionen el problema en el que estamos inmersos (de modo que no tengamos que hacerlo nosotros).
- Esperamos que la cultura cambie, que los mensajes confusos desaparezcan y que exista una garantía de éxito sin correr riesgo alguno, antes de participar personalmente en el cambio.

Cuando este tipo de pensamiento prevalece en un sistema, es prácticamente imposible que se produzca un cambio significativo porque no existe el liderazgo individual suficiente para cambiar nada. El liderazgo se produce cuando uno de nosotros (a cualquier nivel) decide que lo que ocurre a nuestro alrededor es responsabilidad nuestra, que el éxito de nuestra empresa y de nuestra vida está en nuestras manos. Y que no tenemos que esperar a que nadie empiece a crear el futuro que deseamos. Empezamos a empoderarnos cuando optamos por crear el futuro que deseamos, en medio de la cultura actual, e iniciamos el proceso de aprender lo que necesitamos saber para hacerlo.

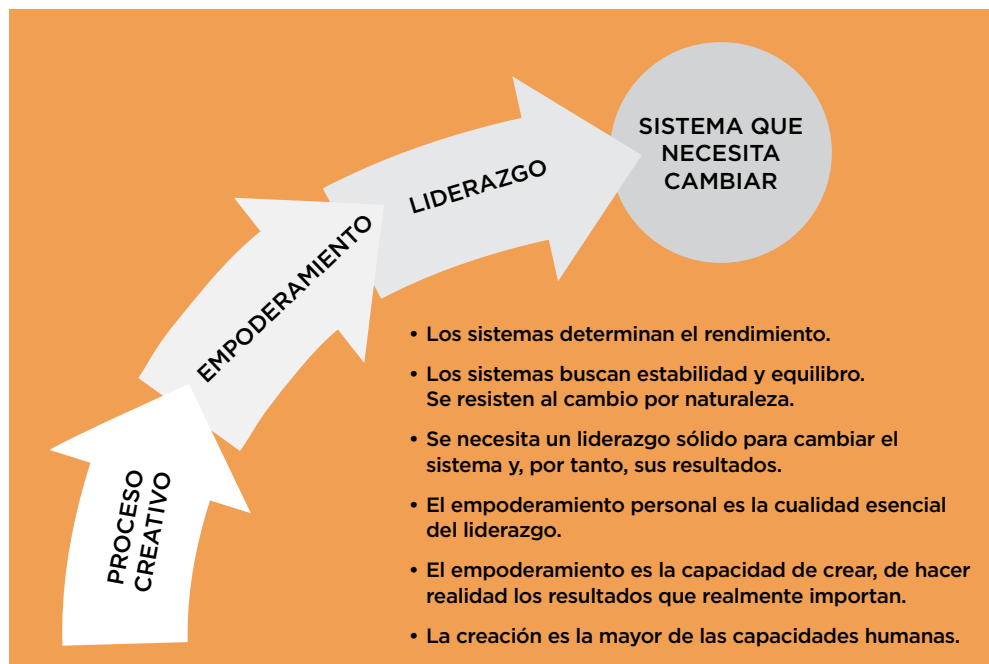
Personalmente, defino **empoderamiento** como *aprender a crear lo que más nos importa en nuestra vida a través de nuestro trabajo. No es algo que hagamos o que demos a otros.* Cuando le pregunto a la gente qué crearían si pudieran crear algo, a menudo comienzan a describir sus más altas aspiraciones, como la paz mundial, el amor, grandes relaciones y un trabajo interesante y en el que se sientan realizados. Para la mayoría, sin embargo, la noción de crear lo que realmente importa es demasiado buena para ser verdad, y, la idea de crear lo que importa en el trabajo es totalmente extraña. Nuestras estadísticas oficiosas revelan que solo el 2 % de nosotros permaneceríamos en nuestros trabajos actuales si nos tocara la lotería. ¿Qué probabilidad real existe de hacer cambios sustanciales en la calidad de los productos y servicios realizados en Estados Unidos en lo que se refiere a innovación, orgullo y compromiso de crear productos de primera calidad si, un día cualquiera, el 98 % de nosotros preferiría estar en otro lugar? Prácticamente ninguna.

Esto pone de manifiesto hasta qué punto se han vuelto asfixiantes las organizaciones y lo perdidos que estamos la mayoría de nosotros en lo que respecta a nuestra capacidad de crear. Nuestro

desconocimiento del proceso creativo nos ha llevado a concluir que no es posible crear las vidas y organizaciones que realmente deseamos, socavados por nuestra creencia de que el cambio vital es imposible.

El empoderamiento supone un cambio en la forma de vivir nuestras vidas. Pasamos de reaccionar a crear, de ser vapuleados por fuerzas y circunstancias externas a ser los autores del futuro que deseamos y a optar por dirigirnos hacia él. El empoderamiento hace que dejemos de culpar a nuestros jefes, a la cultura,

a los obstáculos y a las limitaciones. Es decir, dejamos de culpar de nuestros problemas actuales a todo aquello que no seamos nosotros mismos y asumimos la completa responsabilidad de lo que nos está pasando. Eso significa considerar el negocio como si fuese nuestro. Nos convertimos en emprendedores en medio de nuestras culturas burocráticas.



Empoderamiento significa coordinar nuestro propio comportamiento con nuestra visión. Nos convertimos en un ejemplo de cómo queremos que actúen los demás. Significa crear, en la parte de la organización en que podemos influir, una organización que creemos que puede servir como un modelo de la cultura y desempeño que queremos para el conjunto. El empoderamiento es una actitud de responsabilidad hacia el conjunto, pero no exige que todo el conjunto se reorganice para apoyar nuestra visión y ofrecer una ruta segura. En lugar de eso, el empoderamiento nos guía a ejercer nuestra influencia sobre el conjunto a través de nuestro propio ejemplo personal. Constituye una postura de visión, coraje y autenticidad. Es la actitud del líder.

Si el empoderamiento es la capacidad de crear lo que importa, el **liderazgo** es *mejorar la capacidad colectiva para crear*. A medida que pasamos a organizaciones de aprendizaje y asociaciones empoderadas, la tarea del liderazgo pasa de la toma de decisiones, la planificación y la autoría de la visión a la de ayudar a la organización a aprender a crear su futuro. Con la distribución descendente del poder, cada vez más gente recibe la responsabilidad de crear el futuro. En consecuencia, a medida que nos empoderamos organizacionalmente, necesitamos hacerlo también a escala personal.

Necesitamos mejorar nuestras capacidades individuales para crear. Si no conseguimos desarrollar las capacidades de creación de los demás, la estrategia de elevada participación en su conjunto podría fallar. Es difícil imaginar organizaciones muy eficientes, creativas, innovadoras, flexibles y capaces de crear el futuro que desean si sus individuos y equipos no han desarrollado sus procesos creativos. No se puede conseguir una cosa sin la otra. Mejorar esta capacidad es el papel emergente de la dirección.

## CAMBIAR LOS PARADIGMAS

Deseo abogar por un profundo cambio de mentalidad y carácter como requisito previo para el liderazgo en el futuro. O, dicho de otro modo, «un cambio de paradigma». Para mí, el paradigma actual, más habitual es una estructura «de reacción a los problemas». Al paradigma menos habitual y más desafiante que se aplica tanto al liderazgo como a la vida lo denomino estructura «creadora de resultados». Este cambio de perspectiva es uno de los cambios de paradigma fundamentales para el liderazgo en el futuro.

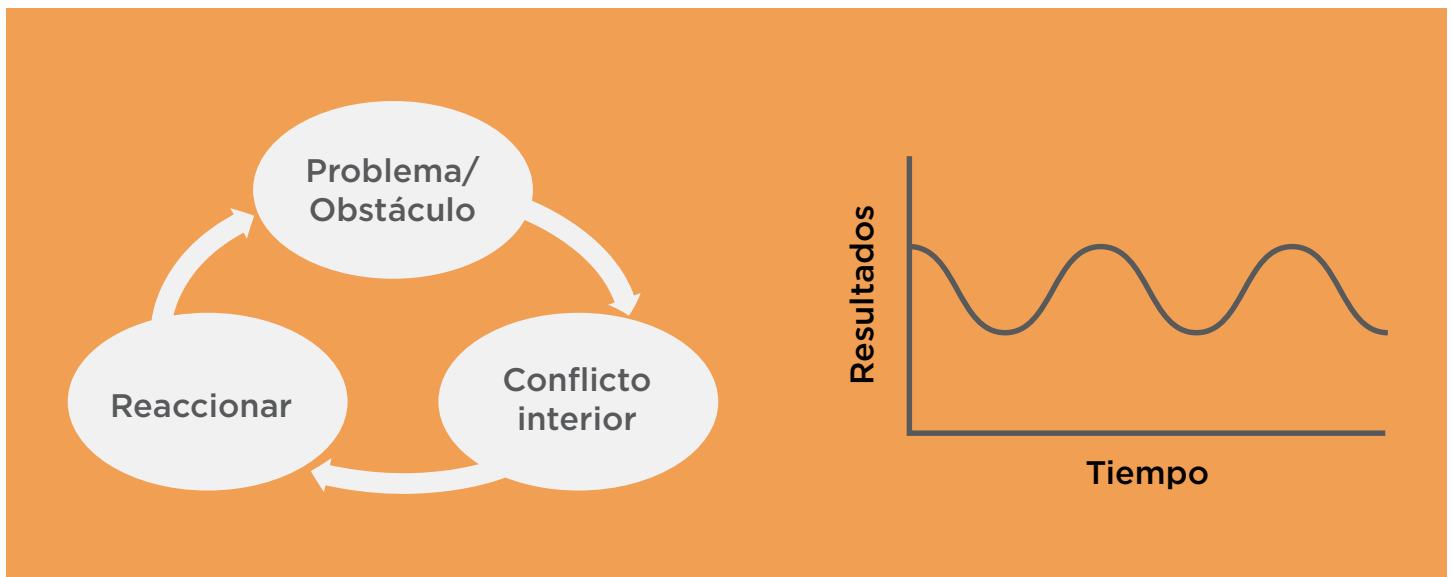
Debido a la profundidad de este cambio, no existe una fórmula sencilla para pasar de nuestro



modelo actual a donde queremos llegar. Sin embargo, podemos describir dónde estamos con cierto grado de detalle, así como describir también el nuevo modelo de liderazgo.

Entiendo ambos modelos como diferentes «estrategias vitales» porque los usamos o aplicamos a menudo en nuestras vidas profesionales y personales. Cualquiera de estas dos estrategias vitales nos resulta útil, pero de modos muy diferentes. La estrategia de reacción a los problemas es que la utilizamos para protegernos del peligro y las amenazas y optamos por la estrategia de creación de resultados cuando queremos hacer realidad algo que nos importa.

Una característica fundamental de la estrategia de reacción a los problemas es que se concentra en eliminar lo que no queremos (problemas, obstáculos, amenazas, etc.). Cuando esta estructura dirige nuestro comportamiento, tendemos a «apartarnos» de los problemas y obstáculos (o — probablemente— a apartarnos de las emociones desagradables que genera el problema) para hacerlos desaparecer. El objetivo primordial es «volver a la normalidad». Incluso las estrategias más eficaces para solucionar problemas se concentran en liberarnos del problema, recuperando el estado de equilibrio del que partíamos. Entonces, ¿cuál es el problema? No hay ningún problema, si lo que realmente deseamos es volver a la normalidad. Sin embargo, la tarea del liderazgo no suele ser conservar la normalidad, sino crear una nueva realidad futura.



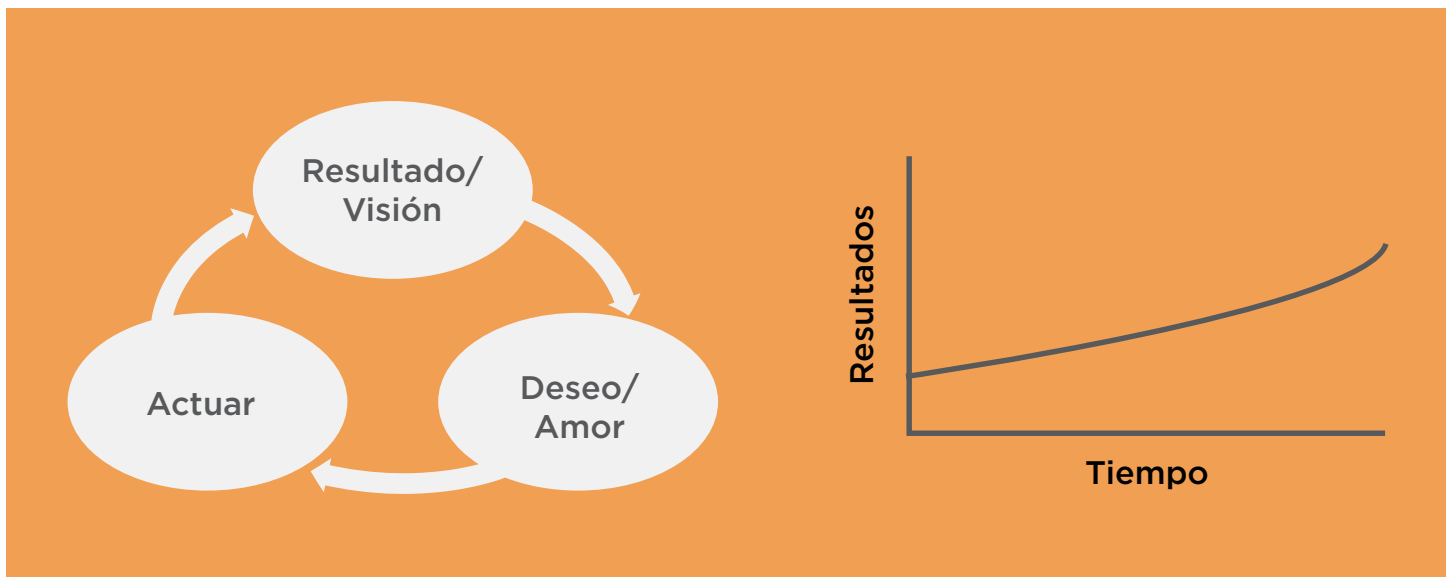
Otra característica fundamental de esta estructura es que está impulsada por el miedo. La estructura de reacción a los problemas se vuelve especialmente insidiosa cuando nuestra ansiedad —nuestro conflicto interior, emocional— se convierte en nuestro principal problema. Cuando esto ocurre, tomamos medidas para «solucionar» nuestra ansiedad, frecuentemente a costa de solucionar el verdadero problema o de hacer algo para crear el futuro que queremos. Esta estructura es aún más insidiosa porque funciona, y el hecho de que funcione la convierte en autogratificante. En otras palabras, reaccionamos ante una sensación desagradable abordando de lleno la acción o evitando la acción. El efecto de estas acciones es que nos sentimos mejor a corto plazo. Como hemos obtenido lo que queremos —sentirnos mejor— reforzamos el uso continuo de esta estructura.

Sin embargo, es más que probable que se produzcan dos efectos colaterales indeseables cuando nuestro principal objetivo es sentirnos mejor. En primer lugar, como el objetivo es solucionar la ansiedad rápidamente, tendemos a buscar una solución rápida en lugar de abordar el auténtico problema. Esto prácticamente nos garantiza que el problema volverá a aparecer. En segundo lugar, como la medida adoptada pretende fundamentalmente aliviar la ansiedad, la energía que motiva nuestra acción se disipa en cuanto tenemos éxito. Una vez que la ansiedad ha desaparecido, también lo hace el motivo para tomar medidas. Como consecuencia, dejamos de actuar y el problema reaparece. Tenemos así un montón de emprendimientos con pocos finales satisfactorios.

¿Recuerda algún problema personal u organizacional que ha tenido en el pasado, que tiene ahora y que espera tener en el futuro, a pesar de sus intentos pasados, actuales y futuros para resolverlo? Incluso puede parecerle que cuanto más se esfuerza por resolverlo, más vuelve a aparecer! Permítame sugerirle que cuando esto ocurre la estructura de reacción a los problemas está al mando de su comportamiento personal u organizacional. En terminología de sistemas, usted está sufriendo una oscilación: un patrón de comportamiento que es una consecuencia natural de esta estructura.

Como, sin duda, está usted familiarizado con este patrón oscilativo de comportamiento, probablemente conocerá también su alternativa. ¿Alguna vez ha generado un resultado importante en su vida o en su trabajo, algo que deseaba por su propio bien, simplemente porque le importaba?

Me refiero a algo cuyo resultado fuera bastante similar a como lo había imaginado, algo de lo que ahora se sienta orgulloso. Todos nosotros tenemos una tendencia natural a crear resultados que nos importen, crear algo que antes no existía, y crear futuros coherentes con nuestras aspiraciones y valores.



La estrategia vital de crear resultados se concentra en los resultados imaginados. Esta estructura extrae su energía de una serie de emociones muy diferentes: incluso no es exagerado hablar del amor. El patrón de comportamiento resultante tiende más al crecimiento que a la oscilación. Hace posible obtener resultados y seguir obteniendo más resultados. ¿Por qué?

Porque a medida que actuamos movidos por el deseo que sentimos de obtener los resultados que queremos y vemos que esos resultados se producen, aumenta nuestra energía para perseguir esos resultados. Esto no significa que cuando creamos no experimentemos ansiedad o problemas. Lo hacemos. Sin embargo, somos conscientes de ellos y los comprendemos, y seguimos haciendo lo posible por conseguir lo que hemos imaginado. En esta estructura experimentamos lo que los teóricos de sistemas denominan crecimiento sostenible. En el proceso, es mucho más probable que desarrollemos soluciones sistémicas a largo plazo para los problemas en los que a veces nos encontramos; de hecho, es algo que esperamos por naturaleza en una estructura impulsada por la visión.

Abría esta exposición definiendo **empoderamiento** como la capacidad para hacer realidad lo que importa en nuestras vidas y en nuestro trabajo. También sugerí que el **liderazgo** implicaba cultivar esta capacidad en otros y en toda la organización. Situé el liderazgo directamente en la vía de creación de resultados. Reuniendo ambas definiciones, defino **liderazgo empoderado** como la *estrategia vital de concentrar constantemente la atención y el compromiso personales en el futuro que se desea, y en medio de la situación actual, cooperar con otros para tomar medidas que, con el paso del tiempo, hagan realidad esa visión compartida.*

El liderazgo es una estrategia vital. Es un modo diferente de enfrentarse a la vida. Persigue una visión y la mueven la pasión y el compromiso. Es, como veremos más adelante, un grado más elevado de desarrollo del carácter. En los grandes líderes percibimos las cualidades y valores humanos más elevados. Lo que los caracteriza como líderes va mucho más allá de su habilidad técnica, su conocimiento del mercado y su competencia directiva. Son creadores.

Están creando interpretaciones conmovedoras de su auténtica naturaleza, haciendo el trabajo que más aman, y creando futuros dignos de su propio compromiso y del completo compromiso de los demás.

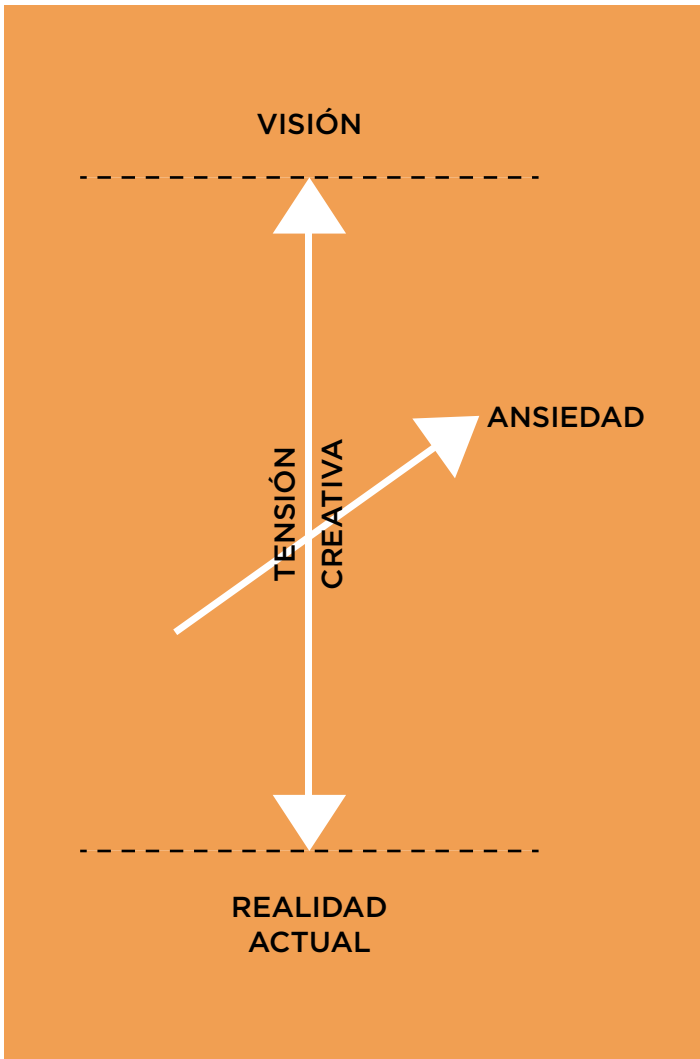
Los líderes, especialmente los líderes del futuro, son colaboradores. Están creando una visión compartida y cooperando con otros para hacer realidad esa visión. Y aún más, son los primeros en contribuir al desarrollo de los demás y del sistema. Su objetivo es ayudar a los demás a aprender a crear e impulsar el rediseño constante del sistema organizacional para que favorezca aún más la creación y la colaboración.

## TENSIÓN CREATIVA

He afirmado que la estrategia vital de crear resultados está detrás del verdadero liderazgo, se puede interpretar como un nuevo paradigma sólido para el comportamiento personal y organizacional, y representa una estructura que tiende por naturaleza a producir los resultados que deseamos, en lugar de llevarnos de nuevo al punto de partida. Ahora me gustaría profundizar en esta estructura.

Al describir la estrategia de creación de resultados, aludí a nuestra conciencia de los resultados que deseamos crear. Denomino «visión» a esta imagen de nuestro resultado previsto y más adelante explicaré qué es y cómo obtener una. De momento, basta con saber que para crear un resultado debemos tener en mente una idea de ese resultado lo suficientemente clara como para reconocer el resultado si efectivamente lo creamos. (Si esto le parece demasiado sencillo o simplista, recuerde





que en la estrategia de reacción a los problemas actuamos sin ningún resultado en mente aparte de librarnos del problema u obstáculo.) Esta visión de los resultados que deseamos crear es un componente de la estructura que resulta fundamental para el liderazgo.

Un segundo componente estructural sucede de modo natural al primero. Antes de empezar a trabajar para obtener el resultado que deseamos, tenemos que saber en qué tenemos que trabajar. Antes de poder dar un paso hacia dónde queremos ir, tenemos que saber dónde estamos ahora mismo. Debemos saber todo lo que podamos sobre nuestra situación actual, o como yo la denomino, nuestra «realidad actual». La clave aquí es no quedarse atascado intentando arreglar la realidad actual, simplemente debemos aprender de ella. Los creadores tienen algo mucho más grande en mente (visión) que solucionar un problema o eliminar un obstáculo.

Si nuestra visión es clara y también lo es nuestra comprensión de la realidad actual, inmediatamente deducimos el tercer y más potente componente de la estructura creadora de resultados. Percibimos la diferencia entre lo que tenemos ahora y lo que deseamos tener o crear en el futuro. Nuestra conciencia de esta diferencia crea una fuerza positiva que yo denomino «tensión creativa».

Si desarrollamos la disciplina de concentrar nuestra atención en los resultados que deseamos obtener y, a la vez, somos sinceros sobre la realidad actual (sin intentar solucionarla precipitadamente), la tendencia natural de esta estructura es resolver la realidad actual cambiando con el paso del tiempo hasta alcanzar nuestra visión (Fritz, 1989). Cultivar y mantener la tensión creativa es la disciplina fundamental de la estrategia vital creadora de resultados. Es el motor que alimenta el crecimiento sostenido. Los líderes aprenden a cultivarla porque han aprendido que esta discrepancia no es el enemigo, sino un poderoso aliado para el cambio.

Sin embargo, establecer la tensión creativa no es tan sencillo como parece, especialmente si la estructura de reacción a los problemas es un hábito inconsciente. A medida que tomamos conciencia de los resultados que deseamos y de nuestra realidad actual, la diferencia entre ambos podría causarnos ansiedad.

La ansiedad que deriva de la tensión creativa es normal: todos nosotros la experimentamos. Sin embargo, tenemos elección. Podemos reaccionar a la ansiedad y mantenernos aferrados a

la estrategia de reacción a los problemas a pesar de nuestras buenas intenciones, o podemos concentrar nuestra atención en los resultados y considerar nuestra ansiedad simplemente como uno de los componentes de nuestra realidad actual.

Es una diferencia sutil pero poderosa, que nos permite entender por qué el desarrollo del liderazgo exige una disciplina vital. Los líderes mantienen, incluso buscan, la tensión creativa. Se niegan a quedarse atrapados en la reacción a la inevitable ansiedad. No ignoran estos sentimientos negativos; al contrario, analizan sus propios miedos. Pero saben que la tensión creativa —que han aprendido a sentir tan claramente como sentimos la tensión una cinta elástica— es la mejor fuente de energía para crear los resultados que deseamos.

## DISCIPLINAS DE LIDERAZGO

Existen ocho disciplinas que favorecen y respaldan un cambio hacia la estrategia creadora de resultados del verdadero liderazgo. La mayoría de estas disciplinas son disciplinas internas, es decir, constituyen un trabajo que el líder realiza dentro de sí mismo. En palabras de Warren Bennis, “El trabajo del líder es un trabajo interior.” Las demás disciplinas tienen que ver con realizar acciones. Dedicaremos el resto de este documento a describir estas disciplinas.

### DISCIPLINAS INTERNAS:

- El discernimiento continuo de un **propósito personal** digno de nuestro compromiso más profundo
- Traducir ese propósito en una **visión** del futuro que se desea
- **Elegir** o comprometerse plenamente con ese futuro
- Afrontar y examinar los **miedos y obstáculos internos** que nos limitan
- Desarrollar la **intuición** para equilibrar y guiar el análisis racional

### DISCIPLINAS DE ACCIÓN:

- Aprender a **pensar sistemáticamente** y a diseñar nuevos sistemas
- Entablar un **diálogo** sincero y valiente cuando perseguimos nuestra visión en cooperación con otros
- Desarrollar **comunidades de aprendizaje** de liderazgo.

## PROPÓSITO

El liderazgo surge al perseguir un propósito. El propósito es anhelo: amor por lo que el alma más desea perseguir en esta vida. Los griegos lo llamaron Eros: la capacidad de seguir lo que más nos

falta o está inacabado en nuestras vidas. El propósito brota del alma. No es algo que inventemos. Nos encuentra, si prestamos atención. La tarea principal de la vida es dejarlo que viva en nosotros. En esto consiste el liderazgo.

La mayoría de nosotros no estamos familiarizados con un sentido del propósito profundo y perdurable, no porque no tengamos uno, sino porque no hemos integrado una disciplina de atención silenciosa en nuestras vidas. Sin esta disciplina, corremos el riesgo de desviarnos en gran medida de nuestro camino y no llegar a vivir nunca nuestro auténtico destino.

Descubrir el propósito consiste simplemente en prestar atención a lo que nuestra vida nos ha estado diciendo. La vida nos ha estado hablando durante mucho tiempo sobre lo que más nos importa. Nos ha ido dejando pistas. Depende de nosotros tener el valor de mantener una disciplina de atención al modo sutil en que nuestra alma nos habla.

Warren Bennis, en su libro *On Becoming a Leader*, señala que todos los líderes a los que ha entrevistado concuerdan en lo siguiente: «Los líderes no nacen, se hacen; y se hacen más a sí mismos que a través de medios externos... Ningún líder pretende ser líder por el hecho de serlo, sino más bien para expresarse plena y libremente... Convertirse en líder es sinónimo de convertirse en uno mismo. Es así de sencillo y, a la vez, así de complicado... Consiste en primer lugar y ante todo en averiguar quién eres y atreverte a serlo.

La exploración y descubrimiento continuos de nuestro sentido del propósito constituyen la disciplina fundamental de la estrategia creadora de resultados. Son el punto de partida del desarrollo del auténtico liderazgo. El desarrollo del liderazgo simplemente requiere que prestemos atención tanto al mundo interior como al exterior. Al prestar esta atención profunda a la vida, avanzamos hacia el liderazgo si seguimos los anhelos de nuestra alma hasta que nos conduzcan a la visión. Creo que en esto consiste tanto el camino al verdadero liderazgo —el que es capaz de empoderar a otros, transformar organizaciones y mover el mundo— como el propósito de la vida.

## VISIÓN Y ALINEACIÓN

Si el propósito es el punto de partida del liderazgo, la visión es la principal aportación del líder. El liderazgo consiste fundamentalmente en el hecho de articular y actuar en pos de una visión que fluye de nuestro compromiso con un propósito superior. Cada uno de nosotros posee un propósito personal y único que busca expresarse a través de nuestras vidas. La visión es una imagen de cómo deseamos plasmar esa idea de modo tangible. Es una forma de percibir la dirección concreta que nuestro espíritu desea seguir. La auténtica visión es concreta, estratégica, elevada y comunitaria.

La visión debe ser lo suficientemente **concreta** como para que podamos reconocerla si se hace realidad. El discurso del presidente Kennedy sobre el Estado de la Unión es un buen ejemplo. En ese discurso, animaba al país a «...antes del final de la década, poner a un hombre [sic] en la Luna y traerlo de vuelta a la Tierra sano y salvo». Cabe destacar que el presidente no dijo «exploraremos el cielo...» —una declaración de intenciones—, sino que citó el resultado que tenía en mente con tal grado de detalle que todos supimos (cuando ocurrió en julio de 1969) que lo habíamos logrado.

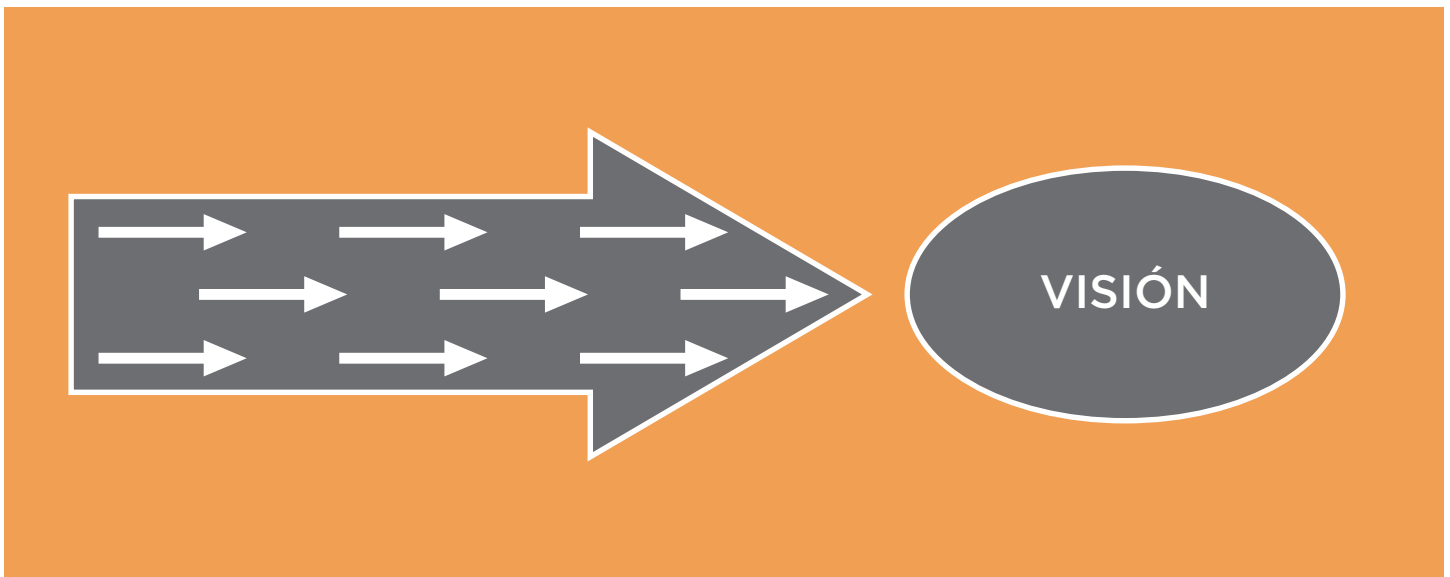
La visión es **estratégica**, pero no es una estrategia. La estrategia comienza a trazar el curso de cómo avanzar desde donde estamos hacia la visión. La visión es la piedra angular de la estrategia.

Es una descripción de la empresa, tal como queremos que exista en algún momento del futuro. Establece una dirección que permitirá que la organización prospere. La visión es una respuesta a las realidades actuales del mercado, pero describe un futuro que no está supeditado a las limitaciones de la realidad. La visión define la aportación exclusiva de la organización a las necesidades reales, los mercados reales y los imperativos sociales y culturales reales.

La visión también es **elevada**. Recoge las aspiraciones más elevadas de nuestras vidas y de nuestro trabajo (Kiefer y Stroh, 1984). No se avergüenza de ser espiritual y es fundamentalmente imaginativa. Una visión elevada nos atrae de un modo más profundo que la promesa de beneficios o de cuotas de mercado.

Aunque la visión normalmente incluirá aquellos, por elevada me refiero a que apela a nuestros valores, aspiraciones y propósitos personales más elevados. De esta manera, una visión elevada también hace que su persecución sea significativa y valga la pena.

La visión es **comunitaria**. La alineación de los demás en torno a nuestra visión es esencial para el desarrollo de nuestras organizaciones. Algunos recomiendan que los líderes creen la visión y que, a continuación, los demás la suscriban o se apunten a ella. Pero este método es patriarcal y



contraproducente: no surge ningún poder de suscribir la visión de otra persona. En lugar de eso, al expresar su visión, el líder provoca que otros reflexionen sobre lo que significa para ellos. Es muy difícil permanecer neutral en presencia de un líder fuerte. Cuando nos encontramos con uno, nos sentimos obligados a examinar o evaluar nuestros propios intereses y nuestra propia postura. La alineación se produce cuando otras personas descubren que también pueden hacer realidad su propósito colaborando con el líder en pos de una visión común.

Cuando el líder personifica la visión, estimula la reflexión de otros y participa en un diálogo sobre propósitos comunes, crea la oportunidad de que asomen a la superficie el propósito y la visión auténticos de la organización. La verdadera alineación se produce cuando el diálogo prosigue. Los líderes deben iniciar y mantener este diálogo, mostrándose dispuestos a influir y a ser influenciados.

El resultado del diálogo continuado es la aparición de un consenso sobre la realidad actual junto a una visión que expresa las aspiraciones más elevadas del grupo: aquella que estimula, pone al mismo nivel y satisface a sus miembros y contribuye al éxito de la organización.

## ELECCIÓN

Otra disciplina esencial del liderazgo es comprometernos antes de saber cómo vamos a hacer lo que decimos que vamos a hacer, antes de sentirnos seguros para comprometernos y antes incluso de saber con certeza si es posible. Utilizo la palabra «elección» para este tipo de compromiso. Elegir un resultado es comprometernos con él, a pesar de todas las razones por las que esa elección podría no ser factible. Realizar una elección es el acto fundamental: todo lo demás parte de ahí.

Elegir es saltar al vacío. Significa aceptar en un instante todo el riesgo que entraña seguir esa elección.

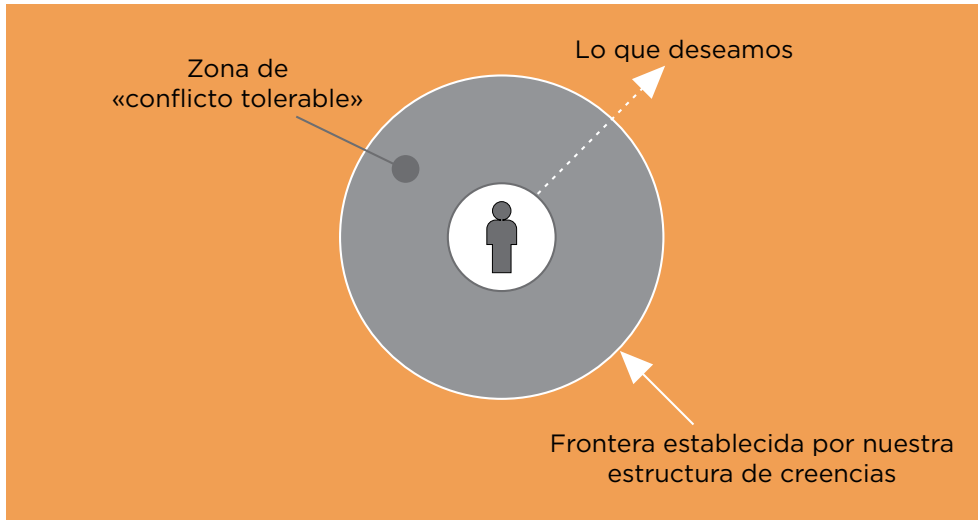
Significa renunciar a la necesidad de saber cómo hacerlo y confiar en encontrar un modo creativo por el camino. La mayoría de nosotros no estamos acostumbrados a un compromiso total de la voluntad. Y existe una gran diferencia entre un compromiso del 95 % y del 100 %. Los líderes se preguntan a sí mismos: «Si supiera que no puedo fracasar, ¿perseguiría esto?». Y si la respuesta es «sí», hacen su elección, a sabiendas de que pueden fracasar, pero sabiendo también que el mejor modo de evitar el fracaso es comprometerse a fondo.

Al elegir, muchas personas sufren una potente dosis de ansiedad, que procede de su estructura interna de creencias sobre lo que son capaces de hacer. Los líderes analizan sus ansiedades como signos de su estructura interna de creencias y encuentran modos de elaborar esas creencias para mejorar las probabilidades de que poder crear efectivamente lo que han elegido crear. Esas creencias constituyen el obstáculo más importante a la hora de crear lo que deseamos. No es necesario eliminar estas creencias antes de elegir (de hecho, como veremos más adelante, no se pueden eliminar), ni tampoco es necesario resolver los conflictos interiores generados por las creencias antes de realizar una elección. Basta con saber lo que queremos. Si lo queremos, podemos elegirlo aunque esas creencias contradictorias vayan a generar ansiedad. Lo que hacemos con esa ansiedad y con el conflicto interior es la siguiente disciplina del liderazgo.

## TRABAJAR LOS OBSTÁCULOS INTERIORES

Todos creamos mapas mentales. Todos extraemos conclusiones de nuestra experiencia sobre la naturaleza de la realidad y nuestra propia naturaleza. Muchas de esas creencias se generaron cuando éramos jóvenes y, por tanto, cartógrafos inexpertos. De hecho, nuestros mapas están plagados de errores. La mayoría de los errores proceden de equiparar nuestra autoestima y seguridad con la consecución de algo externo a nosotros mismos, como la aprobación de los demás, el reconocimiento, el amor, la perfección, estar en lo cierto, encajar, progresar, tener éxito, etc. Estas ecuaciones (p. ej., valía = aprobación) crean una necesidad compulsiva equiparar siempre toda valía y seguridad. A estas ecuaciones las denomino estructuras de creencias. Otras creencias que nos causan problemas son conclusiones a las que hemos llegado y que ponen límites a lo que somos capaces de hacer o lo que es posible para nosotros (p. ej., no puedo hablar bien ante otras personas). También creamos creencias sobre los demás y sobre la naturaleza de la realidad (p. ej., este es un mundo hostil donde todo el mundo busca su propio beneficio). En conjunto, estas estructuras de creencias dibujan un mapa de la realidad que utilizamos para movernos por la vida.

Cuando nuestros hallazgos, las elecciones que deseamos realmente o las medidas que tomamos entran en conflicto con nuestros mapas de la realidad y la identidad, experimentamos miedo en una de sus múltiples formas: ansiedad, duda, desesperación, enfado, impotencia, apremio, etc. Si en ese momento reaccionamos para reducir el miedo y permanecer en la zona de «conflicto tolerable»



(Fritz, 1989), serán nuestros mapas (las fronteras establecidas por nuestras estructuras de creencias) los que definan nuestro futuro en lugar de hacerlo nuestra elección consciente. Dado que la mayoría de nosotros tenemos graves errores en nuestro mapa, dejar que este nos guíe es un modo seguro de perdernos. Nuestras vidas se ven determinadas por elecciones y conclusiones del pasado, no por el futuro que deseamos.

Puede parecer poco realista, o incluso ofensivo, señalar que muchos directivos y empleados de éxito actúan inconscientemente a partir de estrategias que adoptaron en su infancia para crear una sensación de seguridad y autoestima. Sin embargo, creo que es cierto. En ciertas situaciones, nuestro subconsciente o nuestras creencias fundamentales se ven confrontados.

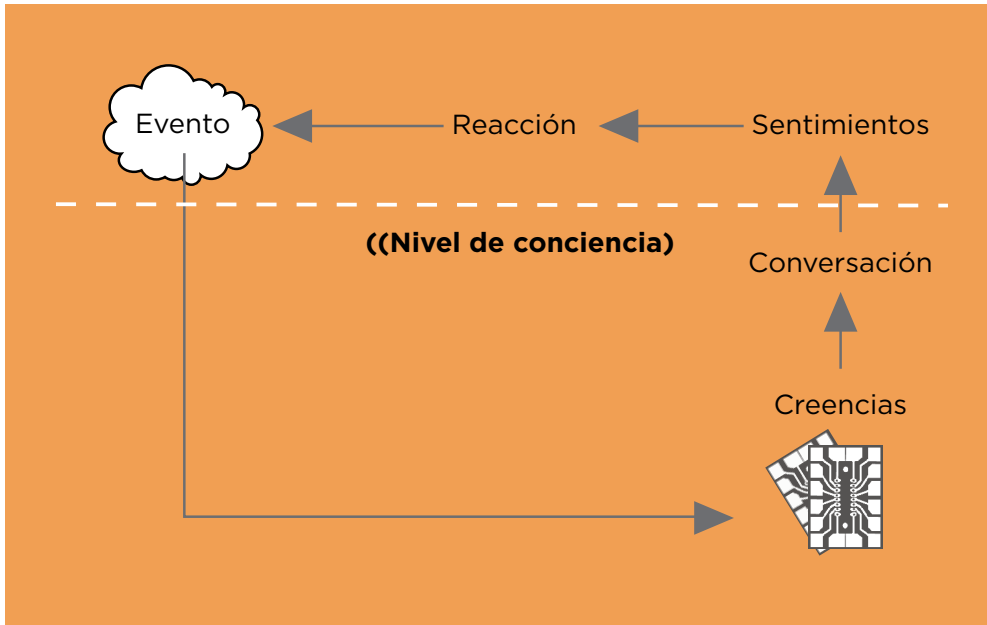
Estas creencias generan un diálogo interior que dirige nuestros sentimientos conscientes, produciendo reacciones y comportamientos frente a la situación. Esta es la estrategia de reacción a los problemas en el puesto de trabajo.

Además, dado que las estructuras de creencias son subconscientes, es frecuente que nos encontremos defendiendo una cosa mientras nuestras creencias impulsan una serie de comportamientos contradictorios. Y todo el mundo se da cuenta menos nosotros. La diferencia entre nuestro «proceder» y nuestro «discurso» es que nuestro subconsciente impulsa el primero, mientras que nuestro consciente guía el segundo. Si permanecemos ajenos a nuestra estructura de creencias, son estas las que nos controlan. Solo cuando exponemos y examinamos nuestras creencias tenemos la oportunidad de gestionarlas.

Esta exploración —el descubrimiento y reestructuración de las creencias que nos impiden crear lo que más nos importa— constituye la tarea más profunda de transformación personal y forma parte del camino hacia la auténtica transformación organizacional. Quizá se trate de la más complicada y extraña de todas las disciplinas del liderazgo. Y, precisamente por eso, es la más esencial.

## EQUILIBRAR RAZÓN E INTUICIÓN

Gran parte de lo que he sugerido sobre el liderazgo en este artículo es sumamente racional, pero no de la forma lógica y lineal a la que estamos más habituados. El sentido de propósito personal



del líder no procede del ámbito de la lógica, sino del ámbito del alma. La visión de los resultados que importan es obra tanto de la mente no racional y subconsciente como de la corteza cerebral. (Creo que nuestra superracionalidad es, en parte, lo que dificulta la visualización de los resultados que, por el momento, no sabemos cómo crear.) No se pueden encontrar puntos de apalancamiento en sistemas complejos utilizando las técnicas analíticas tradicionales (Senge, 1990). Según

Jerome Wiesner, «algunos

problemas son demasiado complicados para soluciones racionales y lógicas. Admiten percepciones, no respuestas».

Tendemos a ignorar nuestra intuición porque nuestra tendencia cultural así nos lo enseña. Para liderar eficazmente necesitamos acceder a todo tipo de información que tengamos a nuestra disposición. Necesitamos acceder a formas de percepción que van más allá de los límites de nuestra racionalidad organizacional habitual. Tenemos que ver relaciones e interconexiones que son invisibles para los métodos lógicos y lineales. La disciplina del liderazgo es reconocer que la intuición es real, que todos la poseemos, que puede desarrollarse con la práctica y que —en palabras del filósofo Schopenhauer— «hay en nosotros algo más sabio que nuestra cabeza».

## TEORÍA Y DISEÑO DE SISTEMAS

En presencia de una visión nueva y convincente, las estructuras organizacionales deben evolucionar, porque cuando se ignora el cambio estructural, las visiones fracasan. Y lo hacen porque las fuerzas estructurales son más poderosas que el compromiso individual. Solo cuando los líderes tienen el coraje de afrontar el desafío del cambio estructural sin rodeos existe la posibilidad de que su visión se convierta en realidad.



Los sistemas organizacionales parecen tener vida propia. Es decir, actúan igual que los organismos vivos, buscan la homeostasis o equilibrio cuando se introduce un cambio (Senge, 1990). Esta tendencia a oponer resistencia al cambio ayuda a garantizar la supervivencia del sistema, pero también hace que sean muy difíciles de cambiar. Esta resistencia no puede superarse a largo plazo simplemente con un aumento de la motivación o una mejora de las habilidades. Lo que puede cambiar los sistemas es la acción apalancada: acción estratégica dirigida a puntos de apalancamiento específicos que pueden estar muy alejados en el tiempo y el espacio de los síntomas que nos disgustan en este momento. Encontrar puntos de apalancamiento requiere que sepamos cómo percibir y explorar el sistema dinámico de nuestra realidad actual. Esto significa que cuando establecemos una tensión creativa, podemos observar la estructura sistémica de la realidad actual, no solo sus síntomas y problemas. Para lograrlo, tenemos que resistirnos a reaccionar a los síntomas candentes o llamativos inmediatos, concentrar la atención en el sistema rediseñado que elegimos crear, y vivir con la ansiedad de no responder a todos los problemas mientras buscamos el apalancamiento.

Un rol fundamental del liderazgo al operacionalizar la visión es el de arquitecto de la estructura. Un arquitecto no construye, sino que guía el proceso. Esto significa que los líderes superiores se ocupan de implementar los procesos para que la organización aprenda a pensar de manera sistémica y a rediseñarse a sí misma con el tiempo. Esto no significa que los líderes superiores realicen el rediseño y, a continuación, exijan a los demás que se adapten a los nuevos roles y procesos. El verdadero reto es desarrollar una estrategia de cambio que logre una participación masiva en la renovación continua del sistema. Además, el trabajo más profundo del desarrollo del liderazgo tiene que ir de la mano del rediseño del sistema. Cuando el desarrollo del liderazgo se integra en una estrategia concebida para la participación masiva en el rediseño de los sistemas, las visiones se convierten en realidad. Las personas crecen y traducen ese crecimiento directamente en la mejora organizacional.

## DIÁLOGO Y CORAJE AUTÉNTICOS

Se ha escrito y hablado mucho acerca de la cultura organizacional, sobre cómo lidiar con ella y cómo cambiarla. Gran parte de este material analiza la cultura como si fuese independiente de algún modo de las personas que conforman la organización. De hecho, es el comportamiento diario de todos estos individuos lo que crea y recrea la cultura continuamente. El poder de recrear la cultura reside en la autenticidad. Todos sabemos lo que ocurre en una reunión cuando alguien deja de fingir y habla con el corazón en la mano sobre los problemas que todos evitan. La sala se queda en silencio y prestamos la máxima atención. Alguien ha detenido el juego. Esto es poder. Es en este momento cuando existe la posibilidad de transformar la cultura.

La mayoría de nosotros nos sorprenderíamos si tomásemos conciencia de hasta qué punto nuestro comportamiento con los demás proviene de un miedo interior. Es posible que mostremos nuestro enfado con rapidez, pero esconderemos el dolor real que hay detrás. Hablamos en las reuniones o nos quedamos callados ante nuestros colegas y jefes con la esperanza de parecer brillantes o evitar parecer tontos; raras veces nos damos cuenta del miedo subyacente que impulsa nuestro comportamiento. En los conflictos o desacuerdos con nuestros compañeros de vida o de trabajo, se produce una ligera opresión en el pecho que pasa desapercibida mientras defendemos nuestra postura, expresamos nuestros puntos de vista e intentamos escuchar selectivamente a los demás. Esta opresión actúa como armadura de nuestros corazones y nos protege de ser heridos por los demás. Ocultamos el punto débil para que los demás no puedan vernos tal como realmente somos.



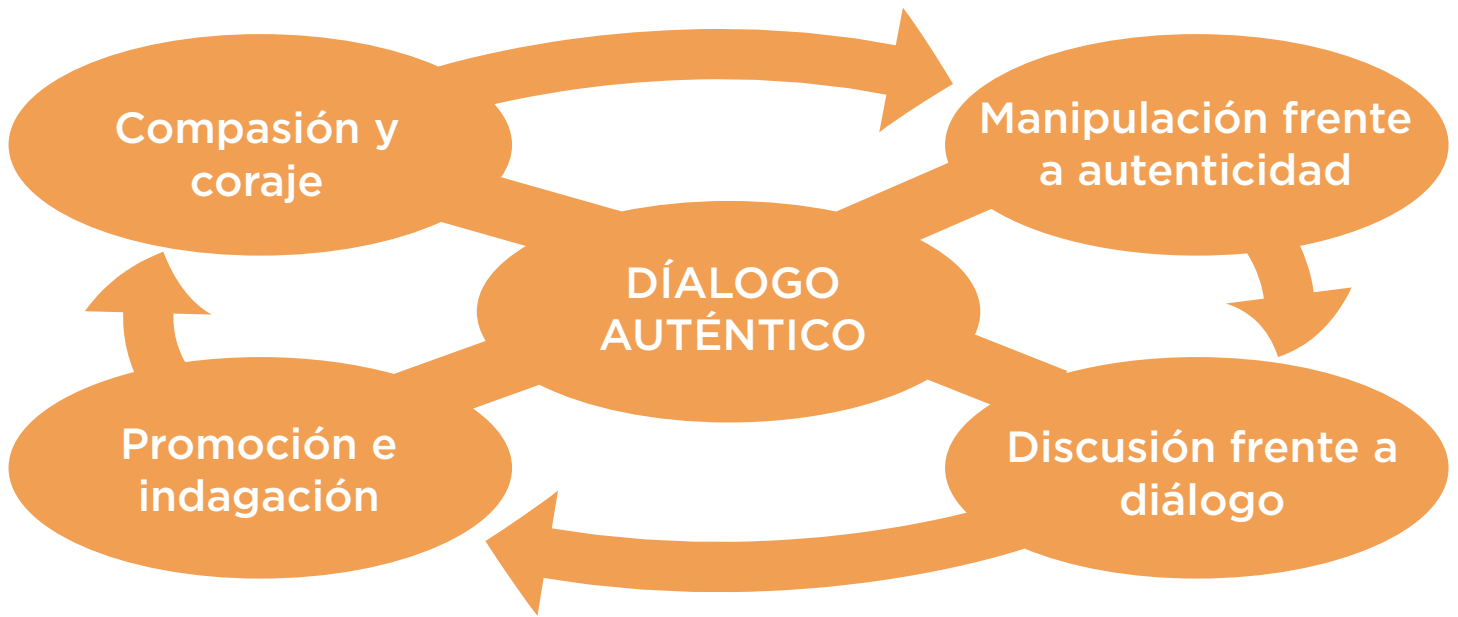
Ocultamos este punto débil incluso de nosotros mismos para no vernos tal como somos. Nos retiramos a posiciones en nuestra cabeza cuando los asuntos del corazón están en juego. Estas y otras estrategias similares son, en esencia, manipuladoras. Nos tergiversamos a nosotros mismos o a nuestra propia verdad a cambio de apoyo, favor, seguridad e, incluso, amistad.

La elección entre manipulación y autenticidad en nuestro diálogo diario en el trabajo determina la cultura. El diálogo auténtico es un trabajo de por vida que comienza con la elección de abrirnos a nuestra propia vida y experiencia, de dejar de ocultar quiénes somos realmente a nosotros mismos y a los demás, y de dejar de poner una armadura a nuestro corazón. Es la tarea más dura de todas. No se trata de dejar de tener miedo. Se trata de aprender a hablar con sinceridad aunque tengamos miedo. El diálogo auténtico, por tanto, nos enfrenta cara a cara con la elección de avanzar por la vida con una postura manipuladora o auténtica. El camino hacia una mayor autenticidad empieza por reconocer nuestras propias estrategias manipuladoras compasivamente.

A medida que elegimos entre manipulación y autenticidad, nos enfrentamos a otra elección creadora de cultura: la elección entre **discusión** y **diálogo**. Según Peter Senge, discusión procede de la misma raíz que percusión y puede entenderse como el hecho de lanzar nuestras ideas contra el otro con la esperanza de sumar puntos y ganar la partida. Este es un proceso político normativo en la mayoría de las organizaciones. Por el contrario, el diálogo —tal como lo expresó Stephen Covey— busca en primer lugar comprender y, a continuación, ser comprendido. Participar en un diálogo exige que creamos que podemos aprender algo. Si creemos que tenemos algo que aprender, debemos equilibrar el uso de la **promoción** —defender puntos de vista en los que creemos firmemente— con el uso de la **indagación**—exploración comprometida de lo que los demás creen, sienten, experimentan, intentan decir pero no encuentran las palabras, tienen miedo de ver, etc. Solo cuando hayamos explorado este terreno en nosotros mismos podremos prestar un verdadero servicio a los demás.

Hacer esto, especialmente en relación a las cuestiones que más nos preocupan, requiere **compasión** y **coraje**. Si queremos diseñar y construir una organización con una cultura que apoye nuestros valores, debemos expresar estos valores en cada encuentro (Block, 1987). Con frecuencia, esto implica decir la verdad, esto es, decir lo que pensamos realmente aunque eso signifique sufrir desaprobación o ir en contra de nuestros propios intereses o incluso de nuestra propia autoestima. Creo que casi siempre sabemos lo que deberíamos decir, pero no lo decimos por falta de coraje.

Todos tendemos a creer que si hablamos, nos situaremos en el «punto de mira» (Block, 1987). Y, ciertamente, la gente sufre ataques en la vida organizacional. No obstante, los estudios demuestran que se ataca con mayor frecuencia a las personas por la forma en que se expresan que por el contenido de su discurso. Se ataca por cuestiones como ser arrogante, hostil, culpar o socavar a los demás, no asumir la responsabilidad o atacar a las personas en lugar de los problemas (Horstein, 1986). Entiendo esos comportamientos como el lado oscuro del coraje (un coraje no limitado por la compasión). La compasión significa apoyar las posturas de los demás como razonables y válidas para ellos, comprender la dura realidad de los demás y reconocer nuestra propia contribución a los problemas existentes (Block, 1987). El cambio de la cultura no es lento cuando prevalece este tipo de diálogo. Lo que es lento es llegar al punto de integrar consistentemente un diálogo auténtico en nuestras conversaciones diarias.



El arte del liderazgo es actuar con coraje, pero hacerlo de una manera compasiva. Como dice Donald Wolfe: «Se necesita un tipo especial de coraje para mantenerte fiel a tus sentimientos cuando estos crean un conflicto y parecen actuar contra ti. Se necesita coraje para decir la verdad en muchas situaciones, especialmente cuando esa verdad no es bienvenida y puede acarrearle la ira de los demás... Y hace falta coraje para vivir de acuerdo a tus creencias y valores, y para perseverar en acciones que corren el riesgo de fracasar o de granjearse la hostilidad y el rechazo de los demás».

## CONSTRUIR COMUNIDADES DE APRENDIZAJE ALINEADAS

Nuestras organizaciones son demasiado complejas para comprenderlas por nosotros mismos. Las disciplinas de liderazgo que acabo de describir son, en gran medida, personales; sin embargo, no se pueden aprender o practicar satisfactoriamente de un modo aislado. Necesitamos a otras personas con quien compartir nuestra búsqueda de propósito y significado.

El hecho de elegir resultados que crear es mucho más potente si se comparte; de hecho, debe ser una elección compartida si se pretende que los resultados sean compartidos también. Para nuestra sorpresa, los obstáculos interiores a los que nos enfrentamos son muy frecuentes en los que nos rodean y podemos trabajar en ellos juntos. Los sistemas que estamos intentando liderar y cambiar escapan a nuestro entendimiento. Solo compartiendo las percepciones, análisis e intuición de grupos de personas existe la posibilidad de descubrir los puntos de apalancamiento más prometedores.

Imagine un grupo de líderes aprendiendo juntos sobre su propósito compartido, la visión común que tienen para sus vidas y su organización, y la multitud de formas en que interfieren sus obstáculos interiores. Ese grupo es lo que yo denomino una comunidad de aprendizaje de liderazgo.

Tenemos que comprometernos a desarrollar y respaldar comunidades de aprendizaje de liderazgo (grupos de líderes —de cualquier nivel— que se caracterizan por la práctica compartida de las disciplinas que acabo de describir).

Necesitamos líderes cuyo comportamiento político positivo (del tipo que he expuesto como «diálogo auténtico») sustituya las políticas negativas a las que estamos acostumbrados. Rumi, poeta y místico del siglo XIII, escribió: «Si estás aquí sin sinceridad, estás causando un daño terrible. Si has abierto tu amor al amor de Dios, estás ayudando a las personas que nunca has visto y que nunca conocerás. ¿Es cierto lo que digo? Di «Sí» rápidamente». Necesitamos abrirnos a la parte espiritual de cada uno de nosotros, que es también la parte más verdadera de nosotros mismos independientemente de la disciplina espiritual de la que procedamos. Todos hemos sufrido las consecuencias de vivir y trabajar con personas que estaban aquí «sin sinceridad». Si eres como yo, sin duda has causado dolor y sufrimiento en otros a través de tus acciones carentes de sinceridad. Necesitamos construir en nuestras organizaciones comunidades de personas que animen a personas de todos los niveles a tomar conciencia de ello.

## CONCLUSIÓN

El mundo nunca ha estado más necesitado de liderazgo. En el pasado, el liderazgo surgía como respuesta a una crisis o al ataque de un enemigo externo, pero en la actualidad no existe ningún enemigo externo ni ninguna crisis en el horizonte.

Además, los desafíos a los que nos enfrentamos hoy apuntan a los puntos débiles fundamentales de los cimientos de nuestro orden mundial. En consecuencia, las soluciones a nuestros problemas actuales no surgirán del modo de pensar que los originó. Lo que necesitamos es un liderazgo construido sobre un propósito espiritual, un liderazgo cuya visión surja de una visión profundamente sistémica del mundo, un liderazgo dispuesto a hacer frente a nuestras creencias individuales y colectivas, y un liderazgo dispuesto a actuar sincera y valientemente en comunidad con otros para construir un futuro nuevo. Este futuro se creará o no en la medida en que nuestra visión y culturas corporativas sean capaces de aprender y transformarse. Esto exigirá un liderazgo empoderado, es decir, líderes capaces de crear desde el alma, colaborar con otros, construir comunidades de aprendizaje y vivir con autenticidad.

Creo que estamos aquí para contribuir al mundo —a través del desarrollo de nuestras capacidades para crear resultados que importen— y también para completarnos —explorando y reestructurando nuestra estructura de creencias—. Combinar estos dos esfuerzos —servir y completarse— es ser un líder. Participar en estas disciplinas con honestidad y autenticidad, como estudiante comprometido de uno mismo y del entorno, nos conduce al liderazgo y al verdadero empoderamiento, a la grandeza y a unas organizaciones, naciones y una comunidad global que reflejen y cumplan nuestras más altas aspiraciones.

## REFERENCIAS

Allen, J. *As a Man Thinketh*. Brownlow Publishing Company, Inc., 1910.

Bennis, W. *On Becoming a Leader*. Addison-Wesley Publishing Company, Inc., 1989.

Block, P. *The Empowered Manager: Positive Political Skills at Work*. Jossey-Bass Publishers, 1987.

Covey, S. *The 7 Habits of Highly Effective People: Powerful Lessons in Personal Change*. Simon & Schuster, 1989.

Fritz, R. *The Path of Least Resistance*. Fawcett-Columbine Books, 1989.

Horney, K. *Our Inner Conflicts*. W.W. Norton & Company, 1945.

Hornstein, H. *Managerial Courage: Revitalizing Your Company Without Sacrificing Your Job*. John Wiley & Sons, 1986.

Hudson, F. *The Adult Years: Mastering the Art of Self-Renewal*. Jossey-Bass Publishers, 1991.

Kiefer, C. and Stroh, P. "A New Paradigm for Developing Organizations." Innovation Associates, Inc., 1984.

Machado, A. *Selected Poems and Prose*. White Pine Press, 1983.

Peck, M. *The Road Less Traveled*. Simon & Schuster Inc., 1978.

Rilke, R. *Selected Poems of Rainer Maria Rilke*. Robert Bly, trans. Harper & Row, 1981.

Senge, P. *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. Doubleday, 1990.

Vaill, P. *Managing as a Performing Art: New Ideas for a World of Chaotic Change*. Jossey-Bass Publishers, 1989.

## EL AUTOR

En calidad de fundador y director ejecutivo de «Leadership Circle», Bob ha creado y dirigido talleres intensivos de desarrollo del liderazgo, ha sido pionero en evaluaciones innovadoras y ha asesorado a profesionales de todo el mundo sobre cómo gestionar transformaciones de liderazgo complejas. Con un recorrido de casi 30 años, la historia de Bob Anderson es la de un innovador y visionario sobre desarrollo del liderazgo. Ya en su etapa de Enseñanza Secundaria, Bob impartió retiros intensivos de desarrollo personal y de liderazgo. En la Facultad de Empresariales, su amor por la Estadística y la Economía le ayudó a cultivar un talento único. Desarrolló la capacidad de tomar ideas complejas e integrarlas en modelos y métodos potentes, tangibles y accesibles para el desarrollo del liderazgo. Durante su etapa profesional como director de fabricación, Bob realizó un máster en Desarrollo Organizacional. Al principio de su carrera, tuvo la suerte de contar con Peter Block como su mentor. También colaboró estrechamente con algunas de las figuras más respetadas del sector, como Peter Senge, Robert Fritz y Ken Wilber. David White y él compartieron talleres de liderazgo creados por Bob.

En la actualidad, bajo su liderazgo, los clientes de Leadership Circle figuran entre las principales empresas del país. Bob explica: «Ahora reconocemos que el liderazgo es un proceso de transformación en el que se anima al líder a realizar un cambio profundo para obtener una comprensión más profunda de sí mismo, del mundo y de su relación con los demás. Este trabajo más profundo a largo plazo es lo que nuestro Leadership Circle Profile pone sobre la mesa, lo que Leadership Circle representa, y este es el tipo de trabajo que invitamos a que las organizaciones experimenten».