

LC WHITE PAPER SERIES

LIDERAZGO: UN SENTIDO POCO COMÚN

Bob Anderson

Fundador, presidente y director de desarrollo

LEADERSHIP
CIRCLE®

ÍNDICE

UN SENTIDO POCO COMÚN	3
DILEMAS COMUNES	5
CAMBIANDO PARADIGMAS	9
TENSIÓN CREATIVA	13
DISCIPLINAS INTERNAS DE LIDERAZGO	16
Propósito	16
Visión y alineación	19
Elección	22
Trabajando con obstáculos internos	24
Equilibrando la razón y la intuición	28
DISCIPLINAS DE ACCIÓN DE LIDERAZGO	29
Pensamiento y diseño de sistemas	29
Dialogo y valentía auténticos	33
Construyendo comunidades alineadas de aprendizaje	36
ESPIRITUALIDAD Y PROPÓSITO	37

UN SENTIDO POCO COMÚN

Recientemente, en medio de una reunión, el entrevistador me preguntó: ¿acaso no es el liderazgo una cuestión de sentido común? La pregunta me tomó por sorpresa. No estaba seguro de cómo responderla. Según lo que se ha escrito al respecto, el liderazgo parece ser tanto extremadamente común como extremadamente raro. Los estantes de las librerías están repletos de los últimos secretos para obtener el éxito del liderazgo. Soy crítico de mucha de esta literatura, ya que reduce el desarrollo de los líderes a un grupo de habilidades y pasos superficiales y de recetas que se siguen fácilmente: añada agua, revuelva y el resultado será un líder instantáneo. Desde esta perspectiva, el liderazgo parece ser desarrollado fácilmente y común. Del otro lado, si el mercado para ese material es tan grande como parece, entonces los líderes exitosos son difíciles de encontrar. ¿Quién compra estos libros, si no son líderes potenciales que luchan por encontrar la respuesta, desesperados por encontrar la fórmula mágica, pero que tal vez no se dan cuenta que el último libro que leyeron no les ayudó mucho? Mientras se desarrolla toda esta actividad, los observadores creíbles reclaman con mayor frecuencia que estamos ante una crisis de liderazgo de proporciones incomparables.

¿Qué podemos obtener de todo esto? No hay duda de que la necesidad es real. Los gerentes en todos los niveles e industrias están tratando de descifrarlo. Algunos se han tomado muy seriamente su desarrollo como líderes. Muchos han sido seducidos por la promesa de un atajo hacia la grandeza.

Después de un momento de duda, le respondí al entrevistador “si el liderazgo fuera sentido común, sería común. El hecho de que no sea común, a pesar de todas las actividades para desarrollarlo, sugiere que, si existieran los atajos, ya todos hubiéramos comprado el paquete hace mucho tiempo y estaríamos disfrutando los frutos del éxito”.

Creo que el desarrollo del liderazgo sí es posible y que es necesario para personas de todos los niveles de la organización, pero que requiere algo más allá – y de hecho, más profundo que – el sentido común.

Participé en un taller de liderazgo no hace mucho tiempo. Preocupado porque el taller nos estaba alejando del trabajo exhaustivo y doloroso que es el cambio personal, recité el siguiente poema El pozo del dolor de David Whyte:

Aquellos que no se sumergen debajo de la calmada superficie en el pozo del dolor, profundizando en sus aguas negras hasta el lugar en que no pueden respirar, nunca sabrán de la fuente en la que bebemos el agua secreta, fría y clara, ni encontrarán en la oscuridad las pequeñas monedas de oro arrojadas por aquellos que desearon otra cosa.

El desafío del liderazgo en este milenio es inmenso. Einstein lo aclara: “los problemas significativos que enfrentamos no pueden ser resueltos desde el mismo nivel de consciencia que los crearon”. Algo en nuestras consciencias debe cambiar para que podamos ver cómo actuar de forma que podamos atender el desafío de nuestros tiempos.

La respuesta del instructor fue común. “¡Eso es hermoso! Ahora, vamos por esas monedas de oro”. Me parece interesante lo fácil que se pierde la sabiduría contenida en las primeras líneas – la ilusión siempre es que de alguna manera encontraremos una forma rápida y sencilla de atrapar esas monedas. El taller continuó con unas técnicas simples que “transformarían nuestras vidas”. El taller no nos desafió a explorar nuestros anhelos y aspiraciones más profundas, los cuales podrían definir la naturaleza y dirección de nuestro liderazgo. No nos confrontó con el hecho de cuánto habíamos comprometido nuestra propia visión en la persecución de cautela y seguridad. Nunca mencionó que existe una disciplina de largo plazo involucrada en el desarrollo del liderazgo y del ser. Aportó técnicas – realmente útiles – pero sin contexto respecto al viaje de largo plazo que significa desarrollar nuestro liderazgo. Las habilidades y técnicas de liderazgo son útiles, pero no hay atajos hacia la grandeza. Es un trabajo profundo de desarrollo. El liderazgo es un sentido poco común porque muchos de nosotros no asumimos este trabajo como una disciplina para toda la vida. Es más común lanzar monedas y “hacer un deseo pidiendo algo diferente”.

El liderazgo está conectado con las partes más profundas de nosotros mismos. Está mucho más relacionado con el carácter, la valentía y la convicción, que con habilidades y competencias específicas. El liderazgo requiere sabiduría, autoconocimiento y el desarrollo de nuestra personalidad a nivel psicológico y espiritual. Este documento intentará lograr dos objetivos. Primero, elaborará un caso respecto a la necesidad de un enfoque a profundidad en el desarrollo del liderazgo – en todos los niveles de la organización – acompañado del trabajo dispendioso del cambio de sistemas. Segundo, describirá un terreno para el desarrollo del liderazgo, o sea, de las disciplinas más importantes que se deben integrar a la vida para que el desarrollo genuino tenga lugar.

Su profundidad, naturaleza de largo plazo y su enfoque definen el proceso de desarrollo delimitado en este documento. El desarrollo del liderazgo es extremadamente personal. Involucra el trabajo con la psique y el alma. El liderazgo verdadero brota de un estado elevado del ser. Requiere de un cambio fundamental en la mente y la consciencia. Este tipo de cambio es amenazante para todos (incluido el autor) y por tanto, lo resistimos de forma natural. Mi profesión (entrenamiento y desarrollo) generalmente conspira con esa resistencia proponiendo cautelosamente otros enfoques más digeribles, menos amenazantes y superficiales. El modelo más reciente de los cinco pasos para el liderazgo es mucho más fácil de vender que el propuesto en este documento.

El desarrollo del liderazgo es de largo plazo porque los sistemas no cambian rápidamente – especialmente nuestros sistemas de pensamiento. Sin importar qué tan adictos somos al remedio fácil, toda la evidencia apunta a que el cambio es duro y largo – ya sea que estemos cambiando nuestra organización o nuestra consciencia.

Finalmente, el desarrollo del liderazgo requiere de enfoque en las disciplinas centrales que delimitaré en este documento. Para lograr maestría en algo, bien sea en deportes o en leyes, es necesaria una disciplina frecuente de aprendizaje y de práctica. Lo mismo sucede con el liderazgo. El gerente moderno se ha transformado en un maestro de la respuesta ante cada estímulo, navegando “aguas blancas permanentes” (Vaill, 1989). Si bien esta es una habilidad importante, el aprendizaje transformativo no se lleva a cabo en la pelea (que no deja espacio para la reflexión y el aprendizaje). Debemos aprender a crear espacios y tiempos frecuentes para enfocarnos en las disciplinas esenciales del liderazgo. La recompensa viene con atención a largo plazo.

La valentía, el carácter, la compasión y la convicción forman parte del liderazgo. Estos no son atributos comunes y no se llega a ellos a través de atajos. Estoy convencido que únicamente con disciplina profunda y de largo plazo el liderazgo emergerá para guiarnos en los problemas organizacionales, nacionales y globales que enfrentamos en la actualidad.

DILEMAS COMUNES

En esta sección, espero demostrar que el desarrollo del liderazgo con la profundidad que describe este documento es un requisito para todos los niveles de la organización en estos tiempos cambiantes. Elaboraré mi caso basado en la transición en la que se encuentran muchas de las organizaciones – el cambio de patriarcado a asociación – y los dilemas psicológicos/espirituales que genera dicha transición a las personas de todos los niveles. También trataré de mostrar cómo la negación de este trabajo de desarrollo profundo debilita la intención de transformación de la organización.

Gran parte del aprendizaje de la última generación de negocios americanos se ha dedicado a buscar repuestas al reto de la competencia global. Parece haber un consenso general y genuino que afirma que, aunque las respuestas no son claras siempre, la dirección sí lo es. Y esa dirección se aleja del patriarcado y del control descendiente, y se acerca más a la autogestión (pedirle a las personas que asuman más responsabilidades para el éxito). En organizaciones a lo largo del país, las personas de niveles más bajos se están involucrando en la gestión del negocio, en la formación de su futuro y en su forma organizacional.

Algunos negocios están llevando a cabo esta transición por la presión competitiva y por la exigencia de ambientes que cambian rápidamente; otros lo hacen porque es bueno para el espíritu y la creatividad humana. Cualquiera que sea la razón, esta transición significa en parte que el control y la autoridad deben ser redistribuidos. Pero también significa que debe haber mayor iniciativa y autorregulación en toda la organización. En otras palabras, dar el control en cada nivel a personas más abajo y aceptar riesgos más altos y responsabilidades de liderazgo en niveles más bajos. El liderazgo no es un juego de suma cero. Nuestras organizaciones precisan mayor liderazgo en todos los niveles.



Como cualquiera que lo ha intentado lo podría atestiguar, es mucho más difícil de lo que suena. Desarrollar el liderazgo dentro de una organización genera al menos dos dilemas muy serios. El primero es inherente a la vida organizacional, una de las características es que la mayoría de organizaciones de hoy son de naturaleza patriarcal. El día que empezamos a trabajar empezamos una negociación patriarcal con la organización (Block, 1987). Efectivamente, la organización nos dice “¡Bienvenidos! Ahora nos pertenecen. Su trabajo es someterse a la autoridad, porque la sabiduría aumenta según cuanto más arriba se llegue. A cambio de su sumisión, lealtad y sacrificio, cuidaremos bien de ustedes. Jueguen bien sus cartas y cosas muy buenas les sucederán”. En términos generales, este es un negocio que seduce. Inclusive, nos sentiremos afortunados de tenerlo y trabajaremos arduamente para mantenerlo. Al hacer lo anterior, fortalecemos este negocio – inevitablemente.

Este es un negocio que seduce porque entramos en estas estructuras con nuestra propia necesidad de estar seguros y de ascender ganando la aprobación de los demás. Ya que muchas personas no son conscientes de estos generadores profundos, pocos se dan cuenta de que son la génesis del patriarcado.

Trabajamos en parte para ganarnos la vida, pagar la hipoteca, el colegio de los niños, asegurar nuestro futuro financiero y retirarnos cómodamente. Ninguno de nosotros es inmune a la necesidad profunda de seguridad y de percibir el empleo como fuente primaria de recursos. Adicionalmente, muchos de nosotros miramos constantemente hacia arriba para saber cómo estamos y a dónde vamos. Ascender es la promesa; inclusive puede ser la razón por la cual nos vinculamos a una gran organización en primer lugar. Es la cultura de salir adelante, son pocas las personas que pueden visualizar el permanecer en donde están sin sentir frustración o fracaso.

¡Debemos, tenemos y necesitamos estar ascendiendo! Y ascender requiere de la aprobación de quienes ya lo han hecho. Caer en desgracia es un acto peligroso. Es por eso que la aprobación de nuestros superiores (en empleo, no en carácter) empieza a determinar nuestro comportamiento. Hacemos lo que sea necesario para obtener su aprobación, y limitamos nuestro riesgo o exposición a su desaprobación. Nuestra seguridad así lo exige.

Desde otra perspectiva, esto toma forma de dependencia. Actuamos de forma dependiente cuando manipulamos lo que hacemos/decimos o no hacemos/no decimos como estrategia para estar seguros, ascender y ganar aprobación (Block, 1987). Es difícil reconciliar la dependencia con la valentía. El liderazgo requiere valentía, y si nos convence la necesidad organizacional de mantener nuestra cabeza agachada, entonces el liderazgo será mucho pedir.

Mirar hacia abajo es la ruta más segura hacia el control. Los superiores valoran el control como liderazgo sólido; el control también es la mejor forma de limitar el riesgo de exposición a los errores cometidos por alguien debajo de nosotros. Si el liderazgo futuro requiere empoderamiento y dejarse ir, entonces nuestra parte interna que tiene el control mezclado con la seguridad está interfiriendo.

Pero esta no es la historia completa; si lo fuera, no tendríamos ningún dilema. Un dilema requiere de dos partes opuestas, la resolución de una de las dos es excluyente de la otra. Mientras que una parte



de nosotros trabaja para permanecer seguros, ganar aprobación y ascender, la otra parte anhela vivir una vida plena y hacer una contribución a través de nuestro trabajo. La mayoría de nosotros tiene una visión que nos apasiona. El dilema es que la libertad, visión y pasión (que son las bases y los beneficios del liderazgo) son incompatibles con la seguridad organizacional, la búsqueda de aprobación y el ascenso. No podemos perseguir seguridad y libertad de forma simultánea. La cautela y la valentía son mutuamente excluyentes. No existe una forma segura para llegar a la grandeza; y perseguir la grandeza implica vivir en el límite (Block, 1987). Debemos elegir; y de esa forma, la elección que tomemos

determinará la naturaleza y el alcance de nuestro liderazgo, así como la cultura corporativa que ayudaremos a crear.

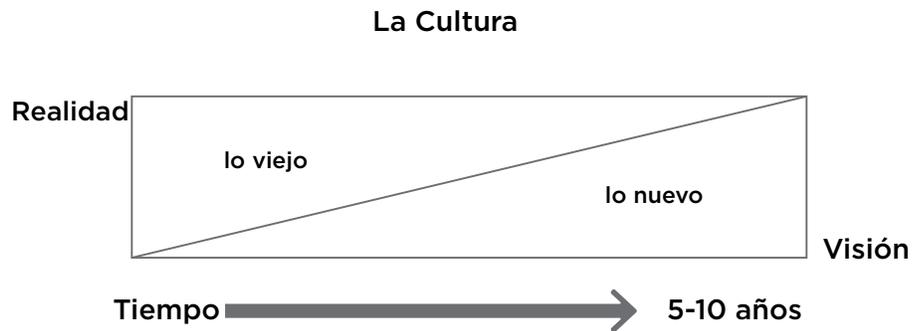
El punto es que el patriarcado tiene raíces en nuestros mapas individuales de identidad; o sea, en las conclusiones que hemos hecho de nuestra vida acerca de lo que nos hará sentir seguros y que valemos la pena. Por lo tanto, cuando se intenta cambiar una organización del patriarcado a la asociación, nosotros seremos el primer obstáculo. Lo que se necesita es reflexión personal e insights (entendimientos). Debemos descubrir/redescubrir una visión por la que valga la pena arriesgarse y aprender cómo la estructura de nuestro propio pensamiento exagera muchos de nuestros miedos de la vida organizacional. La diferenciación entre los riesgos reales y los percibidos – cuando nosotros mismos somos responsables de nuestras ideas equivocadas – es la ruta para manejar este dilema.

El descubrimiento más sorprendente de mis 15 años observando el cambio organizacional proviene de los líderes comprometidos que no practican lo que predicán. De forma muy inocente, pensaba que el compromiso y la aceptación eran suficientes. Cuando las personas en todos los niveles no son desafiadas para indagar profundamente ante el dilema mencionado anteriormente, el cambio se dificulta. Este lo hace por medio de una gran variedad de comportamientos familiares. Los desafío a que examinen estos comportamientos con un ojo sobre los que han visto en su organización y otro sobre los que han visto en ustedes mismos:

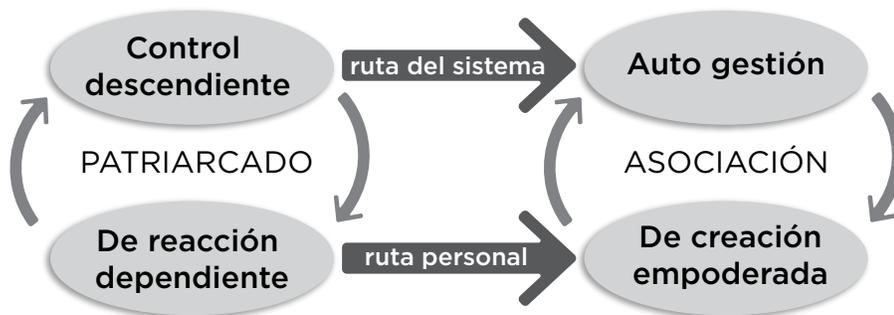
- Con mayor frecuencia, las personas se preocupan mucho más por la forma como hacen algo que con lo que están haciendo. Hacer las cosas adecuadamente (según lo definen las normas corporativas), en lugar de hacer cosas adecuadas.
- Las personas practican el control en exceso aun si su intención es empoderar al otro (por ejemplo, requiriendo que los demás asistan a un taller de empoderamiento personal).
- Las personas evitan el conflicto cuando no enfrentan los asuntos reales que deben enfrentar para que la organización se mueva hacia adelante.
- Las personas pasan ideas de cambio en dirección ascendente para pedir permiso para llevarlas a cabo, y luego explotan cuando se niega dicho permiso, o peor, cuando no hay respuesta alguna.
- Las personas esperan que la alta gerencia tenga todas las respuestas, esperan que aporten una visión carismática y que arreglen los problemas – para que ellos mismos no tengan que hacerlo.
- Las personas culpan a los demás por los problemas y se libran de cualquier complicidad al respecto.
- Las personas esperan a que la cultura cambie, a que los mensajes confusos se aclaren y garantías de éxito antes de invertir algo de ellos mismos en el cambio.
- Al parecer, las personas creen que la visión y la dirección debe venir de arriba primero y que su trabajo es recibirlas, tal vez por medio del correo electrónico interno – en lugar de crear conjuntamente el futuro de la organización de la cual son parte.
- Las personas dicen lo que se espera de ellas en las reuniones, las conversaciones reales suceden en la sala de descanso después de la reunión (Block, 1987).

Este tipo de comportamientos limitan o bloquean completamente el progreso de una organización del patriarcado a la asociación. Tienen su fuente en las estructuras de la consciencia, que están arraigadas profundamente. Únicamente la disciplina sostenida y constante puede generar un cambio genuino en la naturaleza de nuestro liderazgo. El segundo dilema no es menos serio. El cambio organizacional requiere tiempo, tal vez entre cinco y quince años. En nuestra sociedad de comidas rápidas, la naturaleza de largo plazo del cambio se convierte en todo un dilema.

El cambio se caracteriza por una discrepancia entre la realidad actual y nuestra visión de una realidad futura (Fritz, 1989). Entre más visionario sea el liderazgo, más grande es esta discrepancia. En una etapa temprana del proceso del cambio, en la cual la vieja cultura está oponiendo resistencia a la nueva, la dura realidad que enfrentamos es que mucho de lo que sucede aún es parte de esta vieja cultura. Existe muy poca evidencia de que alguien sea serio respecto a la visión.



La mayoría quiere rendirse en este punto, porque lo que se quiere parece imposible, porque hace daño tratar de mantener vivo un sueño en medio de la evidencia contundente de que el cambio no llegará pronto, y porque creemos que el cambio se debe sentir diferente y queremos proceder más rápidamente. Sin embargo, el diagrama de arriba sugiere que el proceso de cambio no puede cumplir con nuestras expectativas de cambio. La visión es una expresión de lo que no somos - y de lo que anhelamos ser. La razón por la cual tenemos una visión es la de sostener el esfuerzo en el tiempo de cambiar la forma de ser de las cosas. De hecho, una visión nueva resalta nuestra insatisfacción con el statu quo y crea expectativas para un futuro mejor. Esa es la naturaleza de la bestia. Pero por alguna razón pensamos que simplemente porque podemos predicar algo, lo podemos practicar. No estamos acostumbrados a vivir con discrepancias importantes durante periodos de tiempo extensos. Esperamos el cambio rápidamente - después de todo, sucede rápidamente en las películas y en la televisión. No estamos curtidos para la tarea verdadera del liderazgo, la del compromiso temprano - y la de sostener el esfuerzo a largo plazo hacia la visión y en medio del apoyo inconstante de quienes nos rodean.



Es aquí donde entra a jugar su papel la valentía. “Practicar lo que se predica” es duro; hasta puede ser imposible reconciliar completamente lo que decimos que queremos con lo que vemos a nuestro alrededor cuando hay cambios en los sistemas. La presión por comprometer lo que “predicamos” es abrumadora cuando sabemos que no podemos

lograrla en el corto plazo. También existe la tentación de “predicar” como si ya hubiéramos logrado nuestro objetivo; pero asegurar superficialmente algo que no hemos logrado genera estrés a quien lo hace; imaginen lo frustrante para quienes pueden ver claramente la diferencia entre lo que se afirma y la realidad. Mantener el momentum y la energía dentro de una larga transición es neurálgico para el liderazgo. La habilidad para mantener el enfoque en los asuntos correctos es una de las claves para resolver este dilema, así como la promoción de la autenticidad y del diálogo en la organización. Traer las conversaciones de la sala de descanso a las reuniones es arriesgado pero esencial.

¿Por qué vale la pena enfrentar estos dilemas? Porque no tenemos otra opción que comprometernos con ellos. El mundo nos está diciendo que las organizaciones deben cambiar. El cambio organizacional sistemático es posible únicamente cuando se acompaña de un cambio personal en todos los niveles.

Debemos desarrollar liderazgo porque no podemos cambiar las organizaciones sin este. Y, en el corazón de las organizaciones patriarcales que estamos tratando de dejar atrás, se encuentra la forma en la que hemos organizado nuestro pensamiento: nuestros mapas de identidad – la forma en la que definimos lo que valemos y en la que logramos seguridad – y nuestra adicción a las soluciones rápidas y que no requieren mayor esfuerzo. Como me lo dijo un gerente alguna vez: “¿Cómo fue que creímos posible transformar este lugar sin transformarnos nosotros mismos?”

CAMBIANDO PARADIGMAS

En esta sección del documento, quiero elaborar el caso de un cambio profundo de mente y carácter como requisito previo para el liderazgo en el futuro. Un término más popular para esto es “cambio de paradigma”. Llamo al paradigma actual más común, la estructura de “reaccionar ante el problema”. El paradigma más raro y más desafiante para el liderazgo y la vida – y que deseo describir en detalle en este documento – lo llamo la estructura “creación de resultados”. Este cambio es uno de los cambios de paradigmas centrales para el liderazgo en el futuro.

Por estos días muchas personas están utilizando la frase “cambio de paradigma” para un cambio organizacional o como un insight personal. Por lo que entiendo de la obra original de Thomas Kuhn sobre los cambios de paradigma, sospecho que el término no solo se ha vuelto tan común que ha perdido el sentido, sino que también la naturaleza de un cambio de paradigma – su amplitud y profundidad, en particular – está mal representada con frecuencia en la prensa popular. Me agrada la forma en la que Kuhn describió originalmente el proceso de cambio de paradigmas. Dijo, en efecto, que el cambio es tan profundo que aquellos que lo están experimentando son apenas conscientes del cambio a medida que este ocurre. El cambio es tan sutil y gradual que únicamente puede ser descrito y comprendido al mirar atrás. Los popularistas que aplican el término a un cambio de perspectiva o insight simple – como, por ejemplo, diciendo: “Mi meta este año es cambiar mi paradigma sobre la autogestión” – no están entendiendo el punto.

El proceso de convertirse en un líder más poderoso requiere un cambio de paradigma de la clase más profunda. Debido a que este cambio es tan profundo, no existe una fórmula para llegar desde donde estamos hasta donde queremos estar. Sin embargo, podemos describir dónde nos encontramos en cierto detalle, y podemos describir el nuevo modelo de liderazgo también. Podemos describir los dos porque la mayoría de nosotros tiene experiencia en ambos. Kuhn describe la situación en la que el viejo paradigma se está desvaneciendo y el nuevo se está consolidando: la gente experimenta y practica ambos modelos alternativa o simultáneamente durante un largo período a medida que el

viejo muere y el nuevo nace. Todos tenemos experiencia en el nuevo modelo de liderazgo tal como voy a describirlo, así como tenemos experiencia en el modelo tradicional.

Utilicé el término “estructura” anteriormente en referencia a los viejos y nuevos paradigmas para el liderazgo. El enfoque de los sistemas para pensar acerca de cómo funciona el mundo nos ha enseñado que la estructura de las cosas determina su desempeño y comportamiento. Del mismo modo en que el diseñador de un barco se esfuerza más en su desempeño que el capitán o la tripulación, la estructura de nuestro pensamiento (y su influencia correspondiente en el diseño del sistema) es el determinante primario de nuestras acciones y, por lo tanto, es el patrón de resultados que obtenemos en nuestras vidas y en nuestro trabajo (Senge, 1990). Un cambio en las estructuras organizativas centrales de nuestro pensamiento (un cambio en nuestro paradigma) se traduce eventualmente en un cambio en los resultados que creamos. Las acciones y resultados que antes no eran posibles se vuelven posibles. Los futuros potenciales descartados por ser demasiado ilusorios se vuelven probables. Lo único que se requiere es cambiar la actitud de vida que usamos para crear resultados. Es así de simple y así de difícil.

Pienso en estos dos estados como “actitudes de vida” contrastantes debido a que los usamos o aplicamos tan ampliamente en nuestras vidas. (El liderazgo no se limita a la vida organizacional). Ambas actitudes de vida nos sirven, pero de maneras muy diferentes. La actitud de reacción ante los problemas es la que utilizamos para protegernos del peligro y las amenazas; la actitud de creación de resultados la utilizamos cuando queremos crear algo que nos importa. Creo que tendemos a gastar demasiado tiempo en la actitud de reacción ante los problemas y no lo suficiente en la actitud de creación de resultados. En términos más simples, creo que convertirse en líder implica cambiar la propia actitud hacia un uso más frecuente de la actitud de creación de resultados.

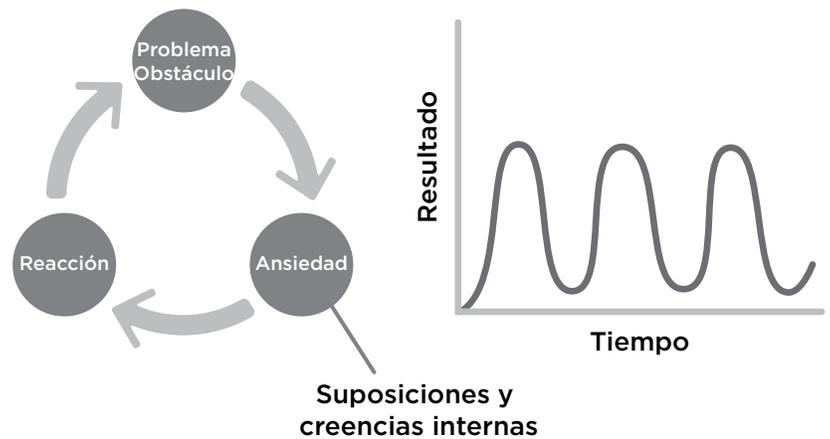
Una característica fundamental de la actitud de reacción ante los problemas es que se enfoca en eliminar lo que no queremos (problemas, obstáculos, amenazas, desviaciones de la normalidad, etc.). Cuando esta estructura genera nuestro comportamiento, tendemos a “alejarnos de” los problemas y los obstáculos (o – más comúnmente – a alejarnos de las emociones desagradables generadas por el problema) con el fin de hacer que desaparezcan. Nuestro objetivo predominante es el de “volver a la normalidad”. Incluso las estrategias más eficientes de resolución de problemas están diseñadas para eliminar el problema, para llegar a un estado de equilibrio – nuevamente al punto de donde partimos. Entonces, ¿cuál es el problema? No hay problema si lo que usted quiere es volver a la normalidad. Sin embargo, la tarea del liderazgo no es la de mantener la normalidad, sino la de crear una nueva realidad futura. La ilusión del paradigma de reacción ante los problemas es que, de alguna manera, podríamos crear el futuro eliminando los obstáculos. Ya lo intentamos con la renovación urbana y no funcionó.

Otra característica crítica de esta estructura es que es generada por el miedo. La estructura de reacción ante los problemas se hace especialmente insidiosa cuando muestra ansiedad – nuestro conflicto interior, emocional – se convierte en nuestro problema más importante. Mientras esto sucede, tomamos medidas para “resolver” nuestra ansiedad – con frecuencia a expensas de la solución real del problema o de la adopción de medidas para crear el futuro que queremos. Esta estructura se vuelve aún más insidiosa porque funciona; y el hecho de que funcione, hace que sea auto gratificante. En otras palabras, cuando nos sentimos mal reaccionamos ya sea por medio de la acción o de la evasión de la acción. El efecto de estas acciones es que nos sentimos mejor en el corto plazo. Gracias a que obtenemos lo que queremos – sentirnos mejor – el uso continuo de esta estructura se refuerza. Sin embargo, cuando nuestro objetivo principal es sentirnos mejor, es posible que consecuentemente surjan dos efectos secundarios indeseables. En primer lugar, ya que el objetivo es resolver la ansiedad

rápidamente, encontramos una solución rápida en lugar de abordar el asunto verdadero. Esto prácticamente garantiza que el problema regresará. En segundo lugar, ya que nuestras acciones fueron diseñadas principalmente para aliviar la ansiedad, la energía que motiva nuestra acción disipa el nivel de éxito alcanzado. Consecuentemente, dejamos de actuar y el problema regresa.

Fíjense que dibujo la estructura de reacción ante los problemas como un circuito sin fin: los problemas crean ansiedad y conflictos internos; reaccionamos a esta ansiedad. Si nuestras reacciones tienen éxito en la reducción del problema, nos sentimos mejor. Como nos sentimos mejor, reducimos la acción hasta que el problema regresa y comienza nuestra ansiedad de nuevo. Estoy seguro de que cualquiera que esté leyendo este documento puede pensar rápidamente en un problema personal u organizacional que experimentó ayer, está experimentando hoy y que espera experimentar mañana - a pesar de sus intentos pasados, presentes y futuros por resolverlo. Incluso, puede parecerle que entre más trate de resolverlo ieste regresa con más frecuencia! Cuando esto suceda es porque la estructura de reacción ante los problemas está controlando su comportamiento personal u organizacional. En la terminología de los sistemas, está experimentando oscilación - un patrón de comportamientos que es consecuencia natural de esta estructura.

Una estructura mental REACTIVA busca el EQUILIBRIO entre la realidad actual y las creencias.



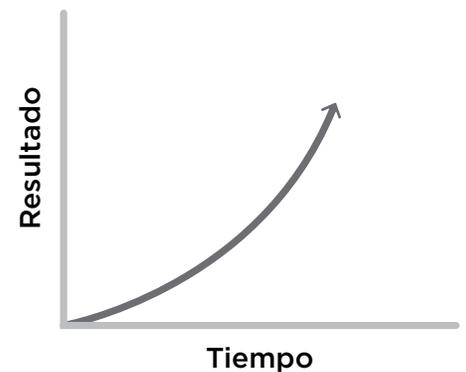
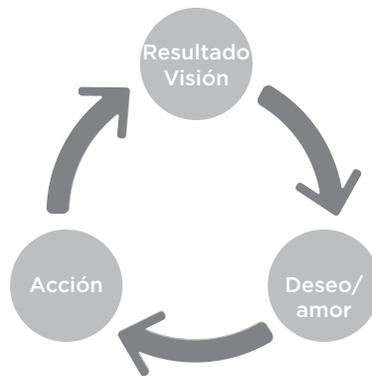
A menudo los gerentes dirán: “Este no es mi problema. Soy proactivo y no reactivo”. A veces el liderazgo proactivo se confunde con reactividad disfrazada. La respuesta rápida ante los problemas es el mayor elogio que podemos ofrecer a un gerente. Llamamos a estos gerentes proactivos porque anticipan un problema antes de que este suceda, o antes de que alcance proporciones de crisis. Lo único malo de este tipo de acciones proactivas es que consumen de manera excesiva. Los gerentes se mueven de una crisis a otra con poco tiempo para respirar y el ciclo nunca termina porque los problemas siguen regresando. Esta es una de las razones por las que vemos constantemente a tantos altos directivos abrumados con detalles operativos. Recuerdo una entrevista con un alto directivo, cuando le pregunté acerca de la frecuencia con la que su equipo se tomaba el tiempo para planificar el futuro, él sonrió y dijo: “no tenemos tiempo para planificar. Aquí todo es una locura y no tenemos tiempo para eso”. La creación del futuro requiere mucho más que solucionar la crisis actual. Significa dar un paso atrás de la urgencia del momento y adoptar medidas que darán la pauta al comienzo de un nuevo tiempo a futuro. Frecuentemente, esa acción requiere vivir con la ansiedad en lugar de arreglarla. La estructura de creación de resultados contribuye en mayor medida a este tipo de atención a largo plazo.

Así como este patrón oscilante de comportamiento le es conocido, probablemente la alternativa le es familiar. ¿Alguna vez ha obtenido un resultado importante en su vida o en el trabajo, algo que quería para su propio bien - simplemente porque le importaba, algo que resultó más o menos como lo había

imaginado y que ahora recuerda con orgullo? Creo que todo el mundo ha tenido una experiencia así, ya sea un diploma de escuela secundaria, una relación exitosa, un proyecto completo de arte o un nuevo negocio. Cada uno de nosotros tiene una tendencia natural a crear resultados que importen; a crear algo que no existía antes y a crear futuros que son consistentes con nuestras aspiraciones y valores. Después de todo, según la tradición judeocristiana, estamos hechos a imagen y semejanza del Creador. Estoy convencido que crear, dar existencia a lo que más importa, es una de las capacidades humanas superiores. La estructura de reacción ante los problemas entierra esta capacidad debajo de nuestro deseo de comodidad y seguridad. La estructura de creación de resultados hace uso pleno de esta capacidad innata y es una estructura más eficaz para crear lo que más importa.

La actitud de vida de creación de resultados no se enfoca en lo que no queremos, sino en los resultados que prevemos. Además, esta estructura deriva su energía de un conjunto muy diferente de emociones: el amor no es una palabra demasiado fuerte para ellas. Y el patrón resultante de comportamiento se caracteriza por el crecimiento y no por la oscilación. Hace posible obtener resultados y obtener más y más resultados. ¿Por qué? Porque cuando actuamos por deseo o amor sentimos los resultados que queremos, y a medida que vemos esos resultados materializados, nuestra energía para buscar esos resultados aumenta. Esto no significa que cuando estemos creando no experimentemos ansiedad o problemas. Lo que significa es que la relación con ellos es diferente. Como creadores podemos vivir con la ansiedad de mantener una discrepancia entre la realidad actual y la visión durante largos periodos de tiempo (Fritz, 1989).

Los problemas y la ansiedad no se utilizan para direccionar la acción. Se notan y se entienden, pero la acción se basa en lo que nos lleva a la visión. En esta estructura, experimentamos lo que los pensadores sistémicos llaman crecimiento sostenible. Y en el proceso somos más propensos a desarrollar soluciones sistémicas de largo plazo para los líos en los que a veces nos encontramos. De hecho, eso es lo que naturalmente esperaríamos de una estructura que está orientada hacia la visión y que está generada por el deseo de crear resultados que importen. Estas dos actitudes de vida difieren fundamentalmente. Casi todas las personas con las que he hablado de estos asuntos pueden ver la evidencia de ambas en sus vidas personales y/o organizacionales.



También casi todas perciben consecuencias serias y negativas de la actitud de vida de reacción ante los problemas cuando se convierte en la única forma en la que actuamos. Imaginen los efectos a largo plazo de una resolución continua de problemas tal y como la he descrito. No importa qué tan bien lo haga, los problemas siempre regresan. Lo mejor que puede esperar es volver a la normalidad, al punto de partida. Debido a que esta es la estructura que la mayoría de nosotros hemos aprendido para crear nuestro futuro, no es de extrañar que veamos mucho más impotencia que empoderamiento – podemos etiquetar justamente “dependencia” como la impotencia traducida en comportamientos. No es de extrañar que veamos una búsqueda frenética de una solución rápida tras otra – a pesar de que todos sabemos que estas no funcionan. No es de extrañar que la gente trabaje muy duro todos los días, sólo para sentir que no se puede quedar en un solo lugar – con el progreso real fuera de su alcance. No es de extrañar que siempre estemos tan ocupados y agotados.

Tampoco es de extrañar que las personas en las organizaciones se muestren escépticas respecto al cambio. Tienen una historia tratando de usar una actitud de vida, una estructura de pensamiento diseñada para volver a la normalidad en la creación de los futuros deseados. Estamos aculturados intensamente hacia esta actitud: somos recompensados por ser buenos “bomberos”; se nos ha enseñado que no es ACEPTABLE sentir miedo o ansiedad y hacemos todo lo posible para que estos sentimientos desaparezcan: somos los receptores de los mensajes de mercadeo acerca de las formas simples y rápidas para arreglar nuestro cabello, nuestro olor, nuestros hijos, nuestra economía y nuestras vidas; respetamos y veneramos a las personas de acción, a quienes logran el éxito inmediato, y a quienes nos hacen sentir mejor. Pero no podemos construir o crear las vidas y las organizaciones que queremos a partir de una actitud de vida diseñada para que las cosas desaparezcan. El tipo de estructura que tenemos en nuestra mente tiende a producir resultados consistentes con esa estructura. Si esa estructura está generada principalmente por el miedo y caracterizada por la oscilación, entonces esto es lo que veremos producido en nuestras vidas y en nuestro trabajo. Si, de otro lado, la estructura con la que estamos más familiarizados está generada por el amor y el deseo y por la capacidad de producción sostenida de resultados importantes, entonces eso es lo que experimentaremos.

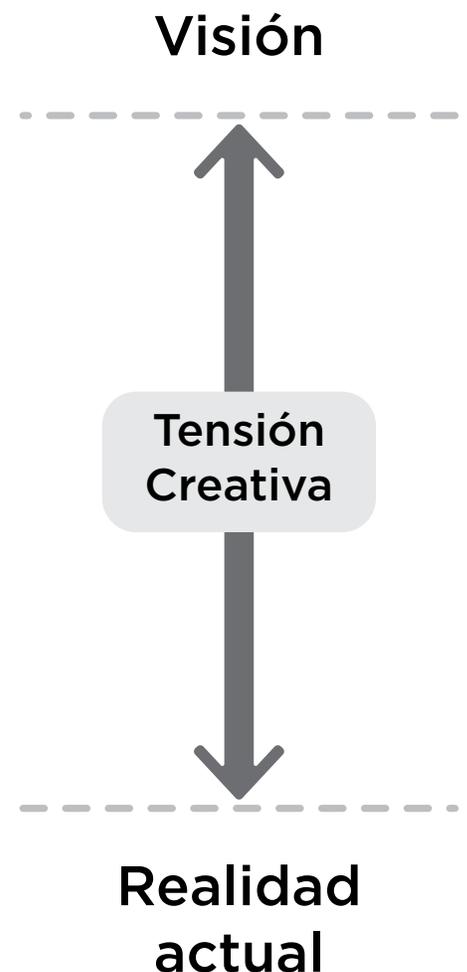
La transformación de una organización o la transformación de uno mismo requiere de una estructura diferente a la que hemos utilizado anteriormente en estos asuntos. Las investigaciones han demostrado que todos los criterios para alcanzar el éxito (tales como la felicidad, salud, ingresos, paz interior, etc.) se correlacionan positivamente con esta estructura de pensamiento, que yo llamo la actitud de vida de creación de resultados.

Cambiar la vida propia en cuanto al uso frecuente de la estructura de reacción ante los problemas por el uso frecuente de la estructura de creación de resultados es el desafío de desarrollo primario para convertirse en un líder. Significa aprender a cultivar la tensión creativa.

TENSIÓN CREATIVA

He dicho que la actitud de vida de creación de resultados es la base de un liderazgo real, que puede ser considerada un nuevo paradigma para el comportamiento personal y organizacional, y que representa una estructura que naturalmente tiende a producir los resultados que queremos, en vez de llevarnos de vuelta al punto de partida. Ahora, me gustaría explorar esa estructura a nivel más profundo y más específico.

Al describir la actitud de creación de resultados, me referí a nuestra consciencia respecto a los resultados que queremos crear. Llamo a esto la imagen de nuestra intención de resultados, nuestra “visión”, y discutiré más adelante en este



documento qué es la visión y cómo conseguirla. Por el momento, es suficiente saber que para poder crear un resultado, se debe tener una idea de dicho resultado en la mente, con suficiente claridad como para poder reconocer el resultado en caso de crearlo en verdad. (Si esto parece demasiado simple o simplista, es bueno recordar que en la actitud de reacción ante los problemas actuamos sin un resultado en mente, solo queremos que el problema desaparezca o eliminar el obstáculo). Esta visión de los resultados que se quieren crear es uno de los componentes de la estructura ubicados en el corazón del liderazgo.

Un segundo componente estructural continúa naturalmente después del primero. Antes de poder actuar sobre el resultado deseado, debe existir consciencia de las herramientas con las que se cuenta para trabajar. Antes de que pueda dar un paso hacia donde quiere ir, debe saber dónde se encuentra en este momento. Se debe saber todo lo que sea posible acerca de la situación actual, o como yo lo llamo, la “realidad actual”. El truco es no quedar atrapado en el intento de corregir la realidad actual – sólo aprender sobre ella. Los creadores tienen algo más grande en mente (visión) que un problema o un obstáculo. Si nuestra visión es clara y también lo es nuestra comprensión de la realidad actual, entonces percibiremos inmediatamente el tercer y más poderoso componente de la estructura de creación de resultados. La brecha entre lo que tenemos ahora y lo que finalmente queremos tener o crear es evidente. El conocimiento de esta brecha genera una fuerza positiva que llamo “tensión creativa”. Gran parte de lo que sé sobre la tensión creativa proviene de la obra de Robert Fritz, autor de *El camino de la menor resistencia*. Fritz describe esta tensión creativa como un fenómeno común y natural:

Los ejemplos [de tensión creativa] abundan en la vida cotidiana. Me siento con hambre (tensión) así que almuerzo (tensión aliviada). Enciendo un interruptor de luz (tensión) y se enciende la luz (tensión aliviada). El sol de otoño y las temperaturas más bajas se combinan para producir cambios (tensión) en la composición química de las hojas, y las hojas cambian de color y se liberan de los árboles (tensión aliviada). Soplar aire en un globo (tensión) y soltar el globo y verlo volar por la habitación (tensión aliviada)

(Fritz, 1989).

Tenga en cuenta que la tendencia natural de la tensión creativa es resolverla. Es como si hubiera extendido una banda de caucho entre una mano, en representación de la visión, y la otra, en representación de la realidad actual. Si hiciera esto sentiría la tensión entre ellas. También estaría consciente de la energía almacenada en la banda de goma estirada – energía que trata de juntar sus manos. En otras palabras, la tensión se quiere resolver en sí (Fritz, 1989).

De la misma manera, la tensión creativa es una fuerza que trata de alinear su realidad actual con su visión. Si desarrollamos la disciplina de enfocar nuestra atención en los resultados que más queremos mientras decimos la verdad simultáneamente sobre la realidad actual (sin tratar de resolverla rápidamente), entonces la tendencia natural de esta estructura es resolver por medio del cambio de la realidad en el tiempo para satisfacer la visión (Fritz, 1989). Cultivar y mantener la tensión creativa

es la disciplina central de la actitud de vida de creación de resultados. Es el motor que impulsa el crecimiento sostenido. Los líderes se convierten en maestros al cultivarla porque han aprendido que esta discrepancia no es el enemigo, pero sí una fuerza amable y poderosa para el cambio.

Sin embargo, establecer la tensión creativa no es tan fácil como parece, sobre todo si la estructura de reacción ante los problemas es un hábito inconsciente. A medida que nos damos cuenta de los resultados que queremos y de nuestra realidad actual, la brecha entre ellos puede causar ansiedad. Querer algo muy importante para nosotros y darnos cuenta de que todavía no lo tenemos puede activar sentimientos de miedo y peligro, insuficiencia o desesperación. Esta es tensión de un tipo muy diferente. Es muy tentador reaccionar ante esta ansiedad, actuar repentina o inapropiadamente para reducir los sentimientos negativos, únicamente para encontrarnos firmemente atrapados en la actitud de reacción ante los problemas a pesar de nuestras mejores intenciones.

Existen dos formas muy familiares que utilizamos para reducir la ansiedad relacionada con la tensión creativa. Una estrategia común es comprometer nuestra visión, para negar lo que realmente queremos (Fritz, 1989). Nos hace sentir mejor (a corto plazo) decir que nunca quisimos realmente eso de todos modos. Una segunda estrategia es la de distorsionar la realidad actual, para lo cual existen muchas maneras. Podemos afirmar que la realidad actual está muy cerca de nuestra visión; después de todo, las cosas no son tan malas. O podemos simplemente negarnos a ver los aspectos de la realidad actual que nos resultan incómodos –una práctica que también tiene consecuencias peligrosas a largo plazo. La razón por la cual la mayoría de personas no están familiarizadas con la tensión creativa se debe a que estas dos estrategias son tan persuasivas que llegan a ser “normales”. Son las estrategias principales de la estructura de reacción ante los problemas y son la antítesis del liderazgo.

La ansiedad que viene con la tensión creativa es normal; todos la experimentamos. Sin embargo, tenemos una elección. Podemos reaccionar ante la ansiedad, o podemos enfocar nuestra atención en los resultados y considerar que nuestra ansiedad es sólo un componente más de nuestra realidad actual.

Esta es una distinción sutil pero poderosa y nos acerca a describir por qué el desarrollo de nuestro liderazgo requiere una disciplina de toda la vida. Los líderes sostienen, incluso buscan, tensión creativa. Se niegan a reaccionar ante la ansiedad inevitable. No ignoran estos sentimientos negativos; al contrario, son los estudiantes de sus propios miedos. Pero saben que la tensión creativa – la cual aprenden a sentir tan explícitamente como usted siente la tensión en una banda de caucho – es la mejor fuente de la energía necesaria para crear los resultados que desean.

Por lo tanto, sugiero ocho disciplinas que promueven y sostienen un cambio en la actitud de creación de resultados para el liderazgo genuino. La mayoría de estas son disciplinas internas, es decir, son el trabajo que el líder hace dentro de sí mismo. Como dijo Warren Bennis, “trabajo del líder es un trabajo interno”. Algunas de las disciplinas están relacionadas con tomar acción. A continuación se describirán estas disciplinas.

Las disciplinas internas son:

- El discernimiento continuo de un **propósito personal** digno de nuestro más profundo compromiso
- Traducir ese propósito a una **visión** de un futuro deseado.
- **Elegir** o comprometerse totalmente con ese futuro.

- Enfrentar y preguntarse acerca de los **miedos y obstáculos internos** que nos limitan.
- Desarrollar la **intuición** para equilibrar y orientar el análisis racional.

Las disciplinas de acción son:

- Aprender a **pensar sistémicamente** y diseñar nuevos sistemas.
- Comprometerse a **dialogar** auténticamente y con valentía mientras perseguimos nuestra visión con la cooperación los demás.
- Desarrollar comunidades de **aprendizaje de liderazgo**.

Los líderes se concentran en la visión que importa y siguen observando sistemáticamente la realidad actual – a pesar de la ansiedad que despierta este proceso. Obviamente, no podrá ser cualquier visión – sólo una visión que le importe profundamente logra establecer la tensión creativa. La visión debe ser importante para usted, una que usted desee y ame lo suficiente como para correr el riesgo, y una que esté conectada a lo que yo llamo su propósito personal como individuo. La energía en la tensión creativa proviene de la pasión generada al perseguir resultados alineados con nuestro propósito más profundo. El descubrimiento y la exploración de este sentido de propósito es la primera disciplina de liderazgo.

DISCIPLINAS INTERNAS DE LIDERAZGO

Propósito

Warren Bennis afirma en su libro *Convertirse en un líder* que todos los líderes que él entrevistó estaban de acuerdo en los siguientes puntos:

Todos están de acuerdo en que los líderes nacen, no se hacen, y en que se hacen en mayor medida ellos mismos y no gracias a medios externos... Dicen que ningún líder se propone serlo, pero sí se proponen expresarse de forma libre y total... Convertirse en un líder es sinónimo de convertirse en sí mismo. Precisamente es así de simple, y así de difícil... Antes que nada, se debe encontrar lo que se es y luego se debe serlo.

El descubrimiento y la exploración continua de nuestro sentido de propósito es la disciplina central de la actitud de creación de resultados. Es el punto de partida para el desarrollo verdadero del liderazgo.

El poder de crear lo que importa ante circunstancias adversas viene de adentro. Viene de la pasión y de la convicción. La pasión es la fuerza energizante de la tensión creativa y de la actitud de creación de resultados. La pasión tiene su fuente en el conocimiento del propósito, en el conocimiento de los que vinimos a aprender, ser y a hacer con nuestras vidas. La mayoría de las personas no conocen el sentido profundo y obediente del propósito, no porque no lo tengan, sino porque no han integrado una disciplina de atención espiritual a sus vidas.

Mi descripción favorita del proceso de descubrimiento de lo que es el propósito se encuentra en Cartas a un joven poeta de Rainer Maria Rilke. El poeta joven del título le escribió a Rilke y le anexó algunas muestras de su trabajo para que las criticara. En lugar de hacerlo, Rilke le respondió con algunos consejos acerca del asunto fundamental de por qué escribir poesía en primer lugar – al hacerlo, escribió una descripción muy clara del propósito personal:

Me pregunta si sus versos son buenos. Me lo pregunta a mí. Les ha preguntado a otros en ocasiones anteriores. Los ha enviado a las revistas. Los ha comparado con otros poemas y le disgusta cuando ciertos editores rechazan su trabajo. Bien (ya que me ha pedido usted consejo a mí), le pido que abandone todo aquello. Nadie puede darle consejo o ayuda, nadie. Solo existe una forma de hacerlo. Mire hacia adentro. Busque la razón que le ordena escribir; descubra si está expandiendo sus raíces en los lugares más profundos de su corazón, reconozca si tendría o no que morir en caso de que no le fuera permitido escribir. Pero, ante todo – pregúntese en la hora más tranquila de su noche: ¿debo escribir? Penetre en lo más profundo de su ser para encontrar la respuesta. En caso de ser afirmativa, si la respuesta a esta pregunta es un “sí debo” simple y fuerte, entonces construya su vida según esta necesidad; su vida, aun en su hora más indiferente y mínima, debe ser una señal de esta necesidad y un testimonio de la misma.

¿Cuántos de nosotros hemos ido a lo profundo de nosotros mismos? ¿Cuántos conocemos lo que “debemos” hacer o ser? Creo que este tipo de convicción y pasión profunda es poco común, y que mientras lo sea, el liderazgo genuino también será poco común.

Cada uno de nosotros es una entidad espiritual única. Con esta vienen nuestros anhelos y dotes únicos para expresar nuestra condición única en el mundo. También albergamos experiencias y olas de condicionamiento que dificultan identificar y tomar en serio nuestra condición única. Nos aculturamos y nos enseñan a definir nuestra identidad y seguridad con base en progresar, obtener aprobación y a cumplir las expectativas de los demás. Cuando la persecución de nuestro propósito entra en conflicto con aquellos mapas de identidad, es fácil perder de vista nuestros anhelos más profundos. En ese momento, nuestra alma se vuelve prisionera de nuestras estrategias bien condicionadas de reacción ante los problemas. Es muy difícil empezar la búsqueda del propósito verdadero cuando tenemos el hábito de reaccionar manteniendo nuestra seguridad. Entonces volvemos al dilema original presentado anteriormente, no podemos perseguir seguridad y propósito de forma simultánea. Debemos elegir. El alma no está interesada en la seguridad. El alma conoce sus anhelos y no está dispuesta a comprometerse. Esta es la elección más importante que tomamos en la vida. Es además la que determina la naturaleza y calidad de nuestro liderazgo.

Durante mucho tiempo, nuestra vida nos ha hablado acerca de lo que más importa. Ha dejado pistas. Depende de nosotros tener la valentía para mantener una disciplina de atención a la manera tan sutil en la que nuestra alma nos hace un llamado. A menudo trabajo con personas en un proceso simple que llamo “escuchando a la vida”. Involucra la reflexión acerca de los momentos de nuestra

vida en los que nos hemos sentido más vivos y también, la identificación de los momentos en los que la vida fue tan dura como es posible. Cuando las personas comparan estos dos grupos de experiencias y las abstraen de los elementos que parecían estar presentes en la primera y ausentes en la segunda, empiezan a notar temas y patrones. En dichas experiencias de vida residen las pistas para nuestro propósito, la mayoría de nosotros solo obtendremos pistas. Prestar atención a ellas, dejarlas mostrarnos el camino hacia nuestros anhelos más profundos y definir cuál de estos anhelos es una “obligación” es el trabajo de esta disciplina.

Podemos encontrar mucho siendo abiertos acerca de lo que nuestras experiencias de vida nos tratan de decir. Algunas de las cosas que encontramos sirven de confirmación, algunas no las sabremos. Tal vez tenemos un sentido profundo de que algo en nuestras vidas está sin terminar, a pesar de ser exitosamente hacia el exterior. Tal vez descubrimos que lo que parece satisfacernos más no es por lo que las personas nos quieren pagar. Tal vez pensamos con frecuencia en un empleo diferente o en algo que siempre hemos querido lograr y no lo hemos hecho. Tal vez estamos adoloridos y acosados por el sentimiento de que lo que estamos haciendo no es lo que deseamos hacer. Creo que tratamos continuamente de decirnos algo respecto a nuestro propósito, y que lo único que debemos hacer en prestar atención para aprender algo profundamente importante.

Creo que la tarea de la vida, de forma resumida, es descubrir nuestro propósito y construir nuestra vida alrededor de este. ¿Sencillo? Existen muchas complicaciones: muchas presiones a nuestro alrededor que nos distraen de dichos sentimientos e insights, inclusive para pedirnos que “seamos realistas” y “volvamos al mundo real”. Adicionalmente, la vida nos da muchas pistas, pero para la mayoría son simplemente eso, pistas. Es un trabajo real el darle sentido a las pistas, y justo cuando creemos que lo entendemos todo, llegan pistas nuevas.

El descubrimiento del propósito no es un evento, es un proceso que dura toda la vida. La disciplina esencial de la vida y del liderazgo radica en perseguir el entendimiento de nuestro propósito personal continuamente y su significado en la dirección de nuestras vidas.

Existe otra complicación. Todo lo anterior requiere de valentía. Así como la tensión creativa proviene de una oportunidad de reaccionar ante la ansiedad, la persecución del propósito no puede enfrentar cara a cara con nuestros miedos más grandes. Usualmente descubrimos lo que realmente nos importa y nos sentimos aterrorizados. Como lo dijo el poeta David Whyte en *Out on the ocean*:

***Y la chispa detrás del miedo,
conocida como la vida, arremete contra la llama,
siempre esta energía arde dentro,
cuando permanece sin encender,
el cuerpo se llena de un humo denso.***

A menudo la chispa está detrás del miedo. El amor y la pasión que queremos descubrir cuando encontramos el propósito están acompañados por todo tipo de miedos relacionados con el cambio requerido para nuestras vidas si perseguimos una nueva dirección, nuestra incompetencia percibida para perseguirla, la posibilidad de fallar, o los conflictos que vemos en lo que los demás esperan de nosotros o en lo que hemos aprendido a esperar de nosotros mismos. Una vez más, tenemos la oportunidad de progresar en nuestra actitud de reacción ante los problemas para reducir estos sentimientos desagradables e incómodos. Si abandonamos el propósito en esta situación, quedamos atrapados con nuestros propios artilugios – en los cuales cambiamos quiénes somos por una seguridad temporal – “y el cuerpo se llena con humo denso”. Esta es la muerte espiritual.

El alma sabe a dónde quiere ir y no aceptará ningún compromiso. El liderazgo requiere la disciplina para dejarse ir y dejarse liderar por nuestro propósito superior. Esencialmente es una disciplina espiritual. Creo que esta es la única forma lograr el poder requerido para transformarnos a nosotros mismos y a nuestras organizaciones – a pesar de los riesgos políticos, la duda, los miedos y una falla posible. Únicamente el compromiso con un anhelo profundo nos puede sostener, ya que es lo suficientemente importante. A menos que los resultados que estamos persiguiendo estén conectados con algo muy profundo dentro de nosotros, la tensión creativa se compromete fácilmente y entonces nos encontramos en el punto de partida.

La tarea del líder no es únicamente cultivar y sostener el propósito y la tensión creativa dentro del él o ella, sino también cultivar y sostener estos elementos para toda la organización. No hay una forma segura o sin riesgos para lograrlo. No existe la fórmula para el éxito. Pero existe un poder dentro de este – el poder que se encuentra en la fuente del liderazgo genuino.

Visión y alineación

Si el propósito es el punto de partida del liderazgo, entonces la visión es la contribución primaria del liderazgo. Básicamente, el liderazgo es el acto de articular y de actuar en la persecución de una visión que fluye de nuestro compromiso con un propósito superior. Cada uno de nosotros tiene un propósito único y personal que busca expresarse a través de nuestras vidas. La visión es una imagen de cómo queremos actualizar el significado de forma tangible. Es una forma de percibir la dirección específica hacia la cual anhela dirigirse nuestro espíritu. Liderar es tomar seriamente nuestra visión. Liderar es discernir constantemente la visión en la variedad de circunstancias en las que nos podemos encontrar, personificar dicha visión en cada encuentro (Block, 1987), comprometer a otros en la búsqueda de una visión en común y encontrar juntos las formas concretas de trasladar la visión a la acción. Destilar la visión en el diálogo con los demás es otra disciplina que se encuentra en el núcleo del liderazgo. Sin esta disciplina no hay liderazgo.

La visión, o más bien “tener la visión” es muy popular por estos días. Desafortunadamente, ya que la visión es una de esas ideas que es simple y profunda a la vez, se está transformando en la víctima más reciente de varias modas pasajeras de gestión. Es el sabor del mes. Se está comprometiendo tan superficialmente que sus recompensas son pocas, y ya hemos empezado a escuchar los coros de quejas de las filas de gestión “intentamos con la visión pero no nos sirvió”.

La literatura escrita acerca de la visión no ayuda mucho. Peter Block define la visión así de intangiblemente: “La expresión del significado definitivo y de la contribución única”, mientras que Robert Fritz la define así de tangiblemente: “es lo suficientemente específica como para identificarla cuando se le ve”. Tal divergencia confunde a gerentes y a consultores respecto a lo que es en realidad

el desarrollo de la visión organizacional. Consecuentemente, tendemos a pensar en la visión como si tuviera una relación cercana con lo que ya conocemos. Terminamos desarrollando afirmaciones de valor o de misión, o, producimos afirmaciones de visión que parafrasean nuestro plan de negocio pero que no nos comprometen como individuos apasionados y de creación.

Entonces, ¿qué es la visión y cómo difiere de la misión, valores, estrategias, metas y objetivos? Un ejemplo muy útil para aclarar la diferencia proviene del Discurso del Estado de la Unión del Presidente Kennedy, en el cual llamaba al país a "... llevar a un hombre a la luna y traerlo de regreso de forma segura antes del final de la década", fíjense que el Presidente no dijo "exploraremos los cielos..." – una afirmación de dirección o de intención – sino que expresó el resultado que tenía en mente con detalle suficiente como para que todo el mundo supiera cuando lo lograrán (como lo hicieron en julio de 1969).

La visión es el vínculo entre misión y valores en un extremo de un continuo, y las metas y objetivos estratégicos están en el otro extremo. Adicionalmente, la mayoría de descripciones de la visión no hacen la conexión fundamental entre lo que es importante para nosotros personalmente – nuestros propósitos personales – y la descripción detallada de lo que queremos crear. Kennedy expresó una visión que era lo suficientemente específica para que todos la entendiéramos y compartiéramos, tan idealista como para comprometer a las personas en cuanto a lo que más valoraban, fuera orgullo nacional, excelencia en ingeniería o desempeño aeronáutico; y tan estratégica como para hacer una diferencia en relaciones internacionales, usos tecnológicos derivados y voluntad nacional. La visión verdadera es específica, estratégica, idealista y comunitaria.

La visión debe ser lo suficientemente específica como para identificarla cuando se realiza. "Ir al occidente..." no es una visión, "Llegar hasta la ciudad de San Francisco..." es mucho más acertado, cuando se llegue, se sabrá que se cumplió la misión. La primera vez que expliqué la importancia de la especificidad fue hace muchos años, cuando ayudé a desarrollar una afirmación de visión en un grupo de ventas de una compañía incluida en la lista de Fortune 500. Desarrollamos la afirmación típica adornada que parecía más una afirmación de filosofía/valores que una visión de negocio. El grupo estaba complacido moderadamente con el resultado después de dos días de trabajo. Unas semanas más tarde entré a una reunión del grupo. Lo primero que sentí fue el entusiasmo tangible que había en la sala. Nadie estaba sentado, todos estaban hablando con emoción de lo que iban a lograr en el mercado. En el papelógrafo había una lista de diez viñetas con el título "Nuestra visión". Me sentí decepcionado porque aquellas diez viñetas no encajaban con mi definición de visión en aquel momento (la cual había aprendido como "la expresión del significado definitivo y de la contribución única"). Pero su entusiasmo era innegable. Dos años después entrevisté al grupo para evaluar el impacto de nuestro trabajo conjunto. Una persona lo dijo con total claridad "nuestra visión era muy poderosa, todavía siento su fuerza". Cuando le pregunté a cuál afirmación de visión se refería, me enumeró las diez viñetas en orden. Recordaba muy poco la otra afirmación que habíamos desarrollado antes.

La visión es estratégica, pero no es estrategia en sí misma. La estrategia empieza a definir el rumbo de cómo llegar a donde se está en dirección a la misión. La visión es la cumbre de la estrategia. Es una descripción de cómo queremos que el negocio exista en un punto en el futuro. Fija una dirección que llevará a la organización a la prosperidad. La visión es una respuesta de las realidades actuales del mercado, pero describe un futuro que no está bajo las limitaciones de la realidad. La visión define la contribución única de la organización sobre las necesidades reales, mercados reales e imperativos sociales y culturales reales.

La visión también es idealista. Captura las aspiraciones más altas en cuanto a nuestras vidas y a nuestro trabajo (Kiefer y Stroh, 1984). Es desvergonzadamente espiritual y fundamentalmente imaginativa. Una visión idealista atrapa a un nivel más profundo que la promesa de ganancias o de participación en el mercado. A menudo una visión incluye estas dos, pero por idealista me refiero a que apela a nuestros valores, aspiraciones superiores y propósitos personales. De esta forma, una visión idealista también logra que la persecución de esta sea significativa y meritoria.

Como se pueden dar cuenta, estoy convencido que el liderazgo requiere trabajo arduo. La visión debe ser lo suficientemente idealista como para que los resultados que esta genere nos importen. Una visión específica, estratégica e idealista de los resultados es producto de un proceso creativo en sí mismo, uno que integra la expresión personal de nuestro propósito y el de los demás con un mundo más amplio: los contextos en los cuales vivimos y trabajamos. Los líderes crean esta visión describiendo un grupo de resultados sobre los cuales las personas puedan trabajar con un sentido de propósito idealista y que además genere beneficios prácticos, estratégicos personales y organizacionales.

Entonces, ¿cuál es el rol de un líder? Primero, es el de ser una persona con visión. La visión es la esencia del liderazgo. Ver al líder es ver la visión; él o ella la cuida, la personifica, se transforma en ella y la asume - no puede dejar de estar involucrado con ella. Perseguir la visión trae pasión, significado y dicha a esta persona. Actuando la visión, el líder se convierte en catalizador alrededor del cual la visión toma forma y se vuelve real y sobre la cual los demás se pueden congregar (Senge, 1990).

El segundo rol del liderazgo es el de facilitar el diálogo enfocado a la construcción de alineación en torno a una visión común (Kiefer y Stroh, 1984). Este es el aspecto comunitario de la visión. La alineación de los demás en torno a nuestra visión es esencial si queremos que nuestras organizaciones se desarrollen. Algunos aconsejan a los líderes que creen la visión para que luego los demás se vinculen o participen en ella. Pero esto es patriarcal y contraproducente: no surge ningún poder de la vinculación a la visión de otra persona. En cambio, expresando su visión, el líder logra que otros reflexionen acerca de lo que ellos defienden. Es muy difícil permanecer neutral en la presencia del liderazgo sólido. Cuando lo encontramos, somos desafiados a examinar o evaluar nuestros propios intereses y nuestra propia actitud. La alineación tiene lugar cuando otras personas descubren que también pueden lograr su propósito trabajando con el líder en el interés de una visión común.

Cuando el líder personifica la visión, estimula la reflexión en los demás y compromete diálogos respecto a las características en común del propósito, o él/ella crea una oportunidad para que se destaquen el propósito y visión verdaderas de la organización. La alineación verdadera surge a medida que el diálogo continúa. Los líderes deben iniciar y sostener dicho diálogo, deben estar dispuestos a ejercer influencia y a dejarse influenciar. El resultado del diálogo continuo es un consenso emergente acerca de la realidad actual con una visión que expresa las aspiraciones más altas del grupo - que emocionen, den humildad y satisfagan a sus miembros y contribuyan con el éxito organizacional.

La disciplina del liderazgo es crear una visión conectada con el propósito y ser esa visión; motivar a los demás a que hagan lo mismo; y destilar y refinar un sentido común del propósito y los resultados a partir de un diálogo honesto. La visión organizacional que resulta toca el poder espiritual del propósito y aporta fuerza generativa para resistir la creación de resultados personales y organizacionales significativos.

Elección

La visión es impotente hasta que se encuentra el compromiso. El compromiso es el puente entre nuestra visión y su realización futura. Las palabras de W.H. Murray son muy claras:

Antes del compromiso viene la indecisión, la opción de devolverse, siempre la ineffectividad. Solo existe una verdad elemental en relación con todos los actos de iniciativa (y de creación), cuya ignorancia mata innumerables ideas y planes espléndidos: que el momento en el que alguien se compromete definitivamente, la Providencia también lo hace. Todo tipo de cosas suceden para dar ayuda, que de otra forma no hubieran sucedido. Un flujo de eventos surge gracias a esta decisión, poniendo a nuestro favor incidentes y reuniones inesperadas, así como ayuda material, todo lo que nadie podría soñar jamás. He adquirido un profundo respeto por las coplas de Goethe: “Lo que puedas hacer, o lo que puedas soñar con hacer, empíezalo. / La audacia tiene genio, poder y magia dentro de ella”.

Imagine qué habría sucedido si Kennedy hubiera dicho: “Trabajemos en algunas de estas tecnologías, y si funcionan y las podemos costear cuando llegue el momento, entonces posiblemente podremos comprometernos con ir a la luna”. Sin duda, nunca lo hubieran logrado. No porque los desafíos tecnológicos fueran diferentes, sino porque este tipo de compromiso nunca ha tenido como resultado grandes logros.

Otra disciplina esencial del liderazgo es comprometerse con sí mismo antes de saber cómo hacer lo que dijo que haría, antes de que sea seguro hacer un compromiso y antes de saber a ciencia cierta si es posible. Escojo la palabra “elección” para este tipo de compromiso. Elegir un resultado es comprometerse con él, a pesar de todas las razones por las cuales esta elección no pareciera viable o libre de riesgos. Hacer esta elección es un acto fundamental; lo demás deriva de ello.

Sin elección no hay tensión creativa. La tensión creativa la establece una elección completa y total de la visión (Fritz, 1989). Aunque esto de ninguna manera es garantía de éxito, sí aumenta de forma importante las opciones de que lo que escogemos se convierta en realidad. No hay nada mágico en esto. Mientras se eluda el compromiso de un resultado, habrá distracciones para actuar deliberadamente alrededor del resultado. O debido a que el enfoque en el resultado está incompleto, perderá oportunidades de actuar en interés de este. De esta forma comprometerá la tensión creativa, la cual es su mejor aliada en la persecución del resultado.

Elegir es difícil porque exige más de nosotros que un simple acuerdo o un pensamiento ilusorio. A menudo escucho a personas hablando de los resultados que quieren, desean y/o necesitan. Me detengo y les pregunto que elijan el resultado diciendo “yo escojo...” y terminando la frase con el resultado que acaban de mencionar. Frecuentemente las palabras se les atascan en la garganta. Empiezan a decirme por qué no lo pueden elegir. Hablan de los obstáculos arrolladores, de cómo

no están seguros de estar listos para hacer lo necesario para llegar al resultado, y del impacto que tendría sobre los otros el perseguir esa elección. Algunas veces, si son honestos, hablan de su miedo y de su sentido de ineptitud, o de su desesperanza por no lograrlo jamás.

Me recuerda a cuando estaba en el trampolín de 3 metros de salto alto tratando de decidir si de verdad estaba comprometido con el salto. Las elecciones son un salto al vacío. Significan aceptar en un momento, todo el riesgo que implica el perseguir esa elección. Significa dejar ir la necesidad de saber y confiar en que se descubrirá un cómo creativo a lo largo del camino. La mayoría de nosotros no está acostumbrado a este tipo de compromiso de la voluntad. Y existe una diferencia amplia entre un 95% y un 100% de compromiso. O como alguien ya lo dijo en otro contexto, los últimos metros son los más difíciles.

Las excusas que casi todos ofrecemos de por qué no podemos tener lo que queremos se centran en obstáculos externos, tales como la falta de tiempo, dinero y apoyo adecuado de los demás. Las llamo excusas porque son verdaderas para todos nosotros. A menos que hayamos nacido con una gran fortuna, ninguno de nosotros tiene suficiente tiempo, dinero ni apoyo adecuado. Además, existen muchas personas y organizaciones con las mismas limitaciones de recursos, las cuales han logrado resultados que nosotros estamos diciendo que no son posibles. El enfoque en estos obstáculos es un indicador de que estamos atascados en el ciclo de reacción ante los problemas.

Para la mayoría, el enfoque en obstáculos externos es una forma conveniente de evitar asuntos internos más profundos que nos limitan. Con el transcurrir de los años, he recopilado una lista (a continuación) de los asuntos más profundos que nos bloquean a la hora de elegir:

- Es posible que tengamos la impresión de que tenemos que saber cómo lograrlo – o de sentirnos seguros de que es posible – antes de comprometernos con la elección.
- Es posible que no sepamos lo que queremos en realidad. La elección nos puede confrontar con la necesidad del cambio. A menudo es más fácil negar lo que queremos y cuánto lo queremos que enfrentar la vulnerabilidad del cambio. Si de verdad admitiéramos que queremos este resultado, tendríamos que cambiar.
- Es posible que creamos que elegir un resultado significa renunciar a otro resultado deseable; pensamos que tenemos deseos exclusivos mutuamente. Posiblemente vemos la situación desde una perspectiva o/sí en lugar de una tanto/y; no sabemos cómo crear ambos resultados al mismo tiempo o creemos que no es posible hacerlo (una variación de la primera viñeta).
- Es posible que no queramos el resultado realmente, o que su prioridad entre otros resultados sea relativamente baja.
- Es posible que para nosotros el resultado sea un “deber”. Que sea algo que sentimos que tenemos que crear para estar bien; o que no está bien no quererlo. En este caso no queremos el resultado en sí mismo, sino como un accesorio de nuestro sentido frágil de identidad y seguridad. Una parte de nosotros sabe que no lo queremos realmente, otra parte siente que lo necesita para sobrevivir. El compromiso total es difícil cuando tenemos este conflicto.
- Es posible que tengamos creencias centrales acerca de otros o de nosotros mismos que entren en conflicto con perseguir un resultado determinado. En este caso, lograr o fallar en el resultado pone en riesgo una o más de nuestras estrategias de identidad y seguridad. Nos arriesgamos al fracaso, imperfección, pérdida de aprobación, etc.

Hay algo muy interesante en estas razones. Ninguna forma parte de una realidad actual exterior a nosotros mismos. Los obstáculos más significativos ubicados entre lo que queremos y nosotros mismos provienen de adentro. Los obstáculos externos son más fáciles de superar. Son simplemente un asunto de estrategia bien ejecutada. Los obstáculos internos, como los de la lista, exigen introspección, discernimiento y auto descubrimiento. Esta es la disciplina de la elección. Y es mucho más difícil y fácil de evitar que permanecer en un estado de ambivalencia y de falta de compromiso.

Al elegir, muchas personas experimentan una dosis poderosa de ansiedad, cuya fuente es su estructura interna de creencias acerca de lo que es posible, cómo funciona el mundo, y/o lo que necesitan para sentirse seguros y que valen la pena. Estas creencias forman los obstáculos más importantes a la hora de crear lo que queremos. Estas creencias no deben ser eliminadas antes de la elección (de hecho, como lo veremos más tarde, no pueden ser eliminadas), tampoco se deben resolver los conflictos internos creados por esas creencias antes de elegir. Basta con saber que lo queremos. Si lo queremos lo podemos elegir, a pesar de que estas creencias contradictorias generen ansiedad. Lo que hacemos con esta ansiedad y este conflicto interno constituye la siguiente disciplina del liderazgo.

Otro generador de ansiedad es la falta de fe. Las elecciones son un salto al vacío. Exige tener fe. Aquellos que tienen práctica en esta disciplina también han desarrollado una fe en fuerzas más allá del esfuerzo. Como lo implica la cita del principio de esta sección, el universo es providencial. Cuando nos comprometemos totalmente, nos acompañan fuerzas más grandes que nosotros. Esto es especialmente cierto cuando las elecciones están alineadas con nuestro propósito superior. La orientación de creación de resultados tiene una cualidad mágica precisamente por esa razón. Como lo dijo Rilke en su poema Un hombre observando: “Contra lo que peleamos es tan pequeño / lo que pelea contra nosotros es tan grande”. Como lo dijo Joseph Campbell en sus series con Bill Moyers, Persigue tu felicidad: “Cuando se sigue el propósito de otra persona, todas las puertas permanecen cerradas, pero cuando se hace un compromiso con el propósito verdadero propio, las puertas siempre están abiertas”. Si no se está acostumbrado a la disciplina de la elección, es posible que no se entienda esta idea y que nuestras elecciones estén plagadas de ansiedad en mayor medida que la necesaria. Los líderes, sin embargo, cuentan con este tipo de apoyo.

Los líderes han aprendido la disciplina de la elección. Pueden visualizar resultados y comprometerse con estos, aun ante una ansiedad fuerte generada por la situación. Se preguntan ¿si supiera que no puedo fallar, cómo perseguiría esto? Y si la respuesta es sí, eligen - con total conocimiento de que pueden fracasar, pero también sabiendo que la mejor prevención contra el fracaso es el compromiso total. También buscan pistas en su ansiedad acerca de su estructura interna de creencias, y siempre encuentran maneras para trabajar con esas creencias para mejorar las posibilidades de lo que hayan elegido, pueden crear.

Trabajando con obstáculos internos

Descubrir el propósito personal, clarificar el propósito en una visión de resultados deseados y escoger dichos resultados sin importar lo que pase, son las disciplinas que establecen la tensión creativa - estas son las disciplinas del liderazgo que hemos explorado hasta ahora. Superficialmente, estas pueden parecer evidentes. Entonces ¿por qué el liderazgo es tan poco común? Por dos razones. Primero porque las disciplinas mencionadas anteriormente no se practican o se practican superficialmente. Segundo, porque evitamos sistemáticamente el trabajo más doloroso, el de mirar los obstáculos internos - escudriñar profundamente la fuente de nuestra auto limitación y comportamiento inconsciente. Tratamos de buscar una forma conveniente de “ir por las monedas de oro”. Buscamos

arreglos superficiales, nos rehusamos a “deslizarnos bajo la superficie al pozo del dolor”, deseamos una senda menos dolorosa. Como me dijo una vez mi mentor, Peter Block, “Bob, quieres ascender sin cicatrices”.

En la actitud de reacción ante los problemas, nuestras acciones están generadas por la ansiedad y el miedo a la pérdida. Dicha reacción no nos lleva a donde queremos llegar. En cambio. Reducimos temporalmente nuestra ansiedad huyendo del problema real. Es más prioritario sentirnos seguros y cómodos que ser fieles a nosotros mismos y actuar respecto a nuestra visión. Para muchas personas, esta estrategia reactiva no es consciente – y, ya que es inconsciente, nos atascamos en un ciclo eterno y continuo de ansiedad, reacción y resolución de problemas. La única forma de salir de este es atravesándolo. Como decían los griegos “Conócete a ti mismo”.

En este documento, he mencionado brevemente que cada uno de nosotros tiene “mapas de identidad”. Todos trazamos mapas. Todos sacamos conclusiones de nuestra experiencia respecto la naturaleza de nuestra realidad y la naturaleza de nosotros mismos. Llegamos a muchas de estas conclusiones cuando somos jóvenes y, por lo tanto, inexpertos en cuanto a nuestro mapa. De hecho, nuestros mapas están llenos de errores. Muchos de los errores equivalen a nuestra autoestima y seguridad, como por ejemplo, la aprobación de los demás, reconocimiento, amor, perfección, estar bien, encajar, progresar, etc. Estas ecuaciones (por ejemplo, autoestima= aprobación) crean una necesidad compulsiva de tener más valor y seguridad a los cuales equivaler. Le llamo a estas situaciones estructuras de creencia. Otras creencias que nos generan problemas son las conclusiones a las que hemos llegado y que limitan lo que somos capaces de hacer o lo que es posible para nosotros (por ejemplo, no soy bueno hablando delante de los demás). También formamos creencias de los demás y de la naturaleza de la realidad (por ejemplo, es un mundo hostil en el que todos estamos solos). Juntas, estas estructuras de creencia dibujan un mapa de la realidad, el cual usamos para navegar en nuestras vidas.

A menudo, las creencias que tenemos no son conscientes. Las tenemos de mucho tiempo atrás y hemos vivido con ellas tanto tiempo que parecen ciertas. Sin embargo, el trabajo de los psicólogos cognitivos – especialmente el de Albert Ellis y David Burns – nos dice que estos mapas no son tan confiables como nos parecen. Como lo dijo el psiquiatra M. Scott Peck “nuestra visión de la realidad es como un mapa con el que negociamos el terreno de la vida. Si el mapa es verdadero y exacto, generalmente sabremos dónde estamos. Si el mapa es falso e inexacto, generalmente estaremos perdidos”. El sentimiento de sentirse perdidos es reportado comúnmente por personas que empiezan a elegir resultados importantes en sus vidas y trabajos.

Cuando establecemos tensión creativa a menudo sentimos otro tipo de “tensión”, dicha “tensión” es miedo en una de sus muchas formas: ansiedad, duda, desesperanza, rabia, impotencia, urgencia, etc. Nuestros mapas de realidad y de identidad producen esta ansiedad. Al descubrir, elegir y/o tomar las acciones (requeridas para perseguir lo que más queremos) entran en conflicto con nuestros mapas de realidad y de identidad, experimentamos miedo en una de sus muchas formas. Si reaccionamos para reducir la ansiedad y permanecer seguros, nuestros mapas están definiendo nuestro futuro en lugar de nuestra elección consciente. Ya que muchos de nosotros tenemos fallas serias en nuestro mapa, si dejamos que este sea nuestra guía entonces seguramente estaremos perdidos. Nuestras vidas las determinan las acciones y conclusiones pasadas, no el futuro que queremos.

Nuestras estructuras de creencia más poderosas son las que están conectadas con nuestras definiciones de seguridad y de identidad. Estas creencias se relacionan con el logro de algo (X) o con una forma determinada de ser (Y) a nuestra capacidad de sobrevivir o ser digno de existir. Por lo tanto, algo que arriesgue la pérdida de X o la falla de Y es terrorífico. A menudo, este terror es inconsciente (o lo podemos experimentar como estrés, ansiedad, miedo, rabia, etc.), no obstante, ejerce influencia en nuestro comportamiento. Esta es la “chispa detrás del miedo” de la que hablamos antes. Una

elección nueva y frágil cuenta con poco poder cuando una de estas creencias bloquea nuestras actuaciones o aun la elección en sí. Cuando este terror y las estructuras de creencia conectadas a este permanecen inconscientes logran manejarnos. Esta es la esencia de la estructura de la reacción ante los problemas.

Las creencias que componen muchos de nuestros mapas no apoyan la transición organizacional de patriarcado a asociación que fue descrita anteriormente. De hecho, muchas de las creencias más comunes son de naturaleza patriarcal, lo que explica la génesis psicológica del patriarcado. Dos de las estructuras de creencia más importantes para nuestro estudio de liderazgo son las relacionadas con la dependencia y el control.

En la dependencia nos movemos hacia otros (Horney, 1945) de una manera que nos ata a su aprobación y nos deja sujetos a su control. La dependencia es incapacitante porque debilita nuestro poder - y tiende a hacerlo a pesar de nuestra consciencia. Racionalizamos nuestra dependencia afirmando que tenemos que "ir con la corriente para llevarnos bien" o señalando que "así se hacen las cosas aquí". Todas estas son excusas para manejar con cautela lo que hacemos y decimos, para permanecer seguros y para ganar o mantener la aprobación de los demás (Block, 1987). Nuestra necesidad de aprobación nace de la creencia de que nuestra autoestima y la aprobación de los demás están relacionadas de alguna forma. Entre más queremos la aprobación de los demás, más se ve nuestra autoestima en situaciones de confrontación, y tenemos mayor posibilidad de actuar motivados por el interés de la seguridad y no por el interés de nuestra visión.

El control significa moverse en contra de los demás (Horney, 1945) para dominarlos, ser mejor que ellos, y/o superarlos. Es similar a la dependencia ya que es una estrategia para establecer y mantener identidad y seguridad. Es diferente a la dependencia únicamente en la dirección. Cuando actuamos de forma dependiente nos sometemos a las expectativas de los demás.

Cuando estamos en control requerimos que los demás se sometan a nuestra expectativa y/o tratamos de triunfar más que ellos. En una estructura de control, el miedo más grande es el de perder el control o el de fallar a la hora de dar la talla, por esto hacemos micro gestión, delegamos pero retenemos toda la autoridad, intimidamos para ejercer influencia, ganamos solo si alguien pierde, insistimos en conocer las respuestas y el camino adecuado, y así sucesivamente. Racionalizamos nuestro comportamiento con un repertorio de historias acerca de cómo las cosas se salen de control. Permitimos que nuestras acciones las genere la creencia que afirma que la autoestima depende de ser mejores que otros y del control de las personas y situaciones. Nuestra autoestima está expuesta si fallamos siendo los mejores y teniendo el control. Entre más necesitamos este tipo de control menos probabilidades tenemos de actuar en el interés de nuestra visión. Gastamos toda nuestra energía reaccionando ante el riesgo de perder el control - una actividad que no deja energía para nada más.

Aprendimos estas lecciones cuando éramos niños y buscábamos alimento y protección, cuando vivíamos en un mundo de gigantes. Dependíamos legítimamente de los mayores para tener seguridad y autoestima. En respuesta a la impotencia y a la vulnerabilidad que sentíamos, adoptamos una estrategia de control o de dependencia. Y la mayoría de nosotros hemos transferido fluida e inconscientemente dichas estrategias a nuestra vida organizacional. Los jefes se transforman en padres sustitutos (Block, 1987), los subordinados se transforman en niños, todos actúan según las estrategias dependientes y/o controladoras que diseñaron en sus mapas cuando eran más jóvenes.

Nuestras organizaciones históricas y patriarcales vinculan ambos grupos de comportamiento a medida que los gerentes controladores y los empleados dependientes se comprometen en su baile mutuo - ninguno de los dos es capaz de liderar o de salirse de la orientación de reacción ante los problemas.

Puede parecer poco realista y hasta ofensivo, ver cómo muchos gerentes y empleados exitosos actúan inconscientemente según las estrategias que adoptaron cuando niños para establecer un sentido de seguridad y de autoestima. Pero creo que es cierto. Esta es una orientación de reacción ante los problemas en el lugar de trabajo. Cuando observo y experimento los comportamientos de la lista anterior y cuando encuentro tantas personas dispuestas a admitir que estos comportamientos son comunes, mi convicción de que estas estructuras de creencia son una causa subyacente se fortalecen.

Además, porque estas estructuras de creencia son inconscientes, frecuentemente nos casamos con algo como creencia propia aunque nuestras creencias generen un grupo de comportamientos contradictorio. Y todo el mundo puede ver esto menos nosotros. La diferencia entre “caminar” y “hablar” radica en que nuestro ser inconsciente genera la primera y nuestra mente consciente genera la segunda. Si soy inconsciente acerca de mis estructuras de creencia, mis creencias me manejarán. Únicamente cuando expongo y examino dichas creencias tengo la oportunidad de manejarlas.

¿Cómo saber cómo son nuestras estructuras de creencia? La forma más simple es la de mirar nuestras vidas y resultados (Allen, 1910). Ya que la experiencia de nuestra vida tiende a ser consistente con la forma como pensamos, nuestra estructura de creencia es responsable de los resultados que obtenemos (Allen, 1910).

Si dedicamos mucho tiempo a la actitud de vida de reacción ante los problemas, la fuente de dicho comportamiento se encuentra en nuestra estructura de creencia. Si enfrentamos los mismos problemas una y otra vez durante nuestra vida, nuestra estructura de creencia es la responsable. Si vemos cómo nuestro comportamiento dependiente o controlador deteriora el proceso de cambio organizacional en el que creemos, son nuestros mapas los que nos están dirigiendo. Si creemos que nuestra vida no es satisfactoria y que estamos en el lugar equivocado, haciendo cosas incorrectas, la limitación radica en nuestra estructura de creencia. A pesar de todo lo que dije anteriormente respecto al poder de la elección, es cierto que la elección consciente es impotente a menos que nuestro ser inconsciente esté alineado con nuestras elecciones. Nuestro subconsciente es el que dirige la orquesta, o en palabras de James Allen en *Como el hombre piensa*, “no obtenemos lo que elegimos, obtenemos lo que somos”.

El arte de trabajar con nuestras estructuras de creencia inconscientes está más allá del alcance de este documento. Suficiente es con decir que existen muchas formas de identificar y transformar estas estructuras en el tiempo. Este es el trabajo más profundo de la transformación personal y una parte de la ruta hacia una transformación organizacional genuina. Este trabajo interno es el que las tradiciones espirituales han llamado de la muerte al ser. El ser viejo, compuesto de sus suposiciones defectuosas y sus compulsiones correspondientes, debe morir para que el ser nuevo renazca. Este es el recorrido del héroe/heroína a la que se refiere la mitología de todas las culturas.

Comprometerse con tal transformación requiere de disciplina para explorar este territorio previamente desconocido. Estoy de acuerdo con lo que dice Wendell Berry en un contexto relacionado:

Siempre en los bosques importantes, cuando nos alejamos del territorio familiar y caminamos hacia un lugar nuevo, existirá curiosidad y emoción y además un poco de irritación y pavor. Es miedo antiguo a lo desconocido y es nuestro primer vínculo con la naturaleza hacia la cual nos dirigimos. Lo que hacemos es explorar.

Equilibrando la razón y la intuición

Nuestro estilo occidental de racionalidad nos ha llevado muy lejos. Cuando miramos el estado del mundo, podemos ver soluciones tecnológicas brillantes a problemas de comunicación, ingeniería, transporte y más. Pero así mismo podemos ver problemas abrumadores en el medio ambiente y en la sociedad – algunos de los cuales parecen estar misteriosamente conectados con nuestros desarrollos tecnológicos. Creo que es justo decir que nuestras formas lógicas y estructuradas de pensamiento nos han traído bendiciones mezcladas.

No es que no tengamos experiencia con las formas más intuitivas de pensamiento. El mismo Einstein afirmó “la imaginación es más importante que el conocimiento”. Y muchos innovadores, desde Thomas Edison hasta Steve Jobs, han reconocido la contribución de la corazonada, del sexto sentido a la hora de inventar algo nuevo.

Mi punto es que en las organizaciones en particular, nos hemos vuelto más y más resistentes en cuanto a la atención prestada a las fuentes de información que vienen de fuera de nuestra racionalidad lineal. En la típica reunión de equipo de gerencia no hay cabida para la intuición, todo se hace con base en ¿qué nos dicen los números que debemos hacer?

Creo que el liderazgo requiere un equilibrio entre lo que los números nos dicen y otras fuerzas de información y dirección, fuentes menos lineales, más intuitivas y personales. Mucho de lo que he sugerido acerca del liderazgo en este documento es muy racional, pero no en la forma lineal y lógica a la que estamos acostumbrados. El sentido de propósito personal que tiene el líder no proviene de su dominio de la lógica; proviene del dominio de la pasión y de la personalidad. Una visión de resultado que importa la crea tanto la mente no racional e inconsciente así como la corteza cerebral. (Creo que nuestra súper racionalidad es en parte lo que dificulta ver los resultados que – en el momento – no sabemos cómo crear). No se pueden encontrar puntos de palanca en sistemas complejos con técnicas analíticas tradicionales (Senge, 1990). Según Jerome Weisner “algunos problemas son muy complicados como para tener soluciones racionales. Estos admiten insights, no respuestas”.

Tendemos a ignorar nuestra intuición porque nuestros prejuicios culturales así lo indican. Para liderar de forma efectiva, necesitamos acceso a todo tipo de información disponible. Necesitamos acceso a formas de percepción que estén más allá de los límites de la racionalidad usual de nuestra organización. Necesitamos relaciones e interconexiones que sean invisibles a los métodos lineales y lógicos. La disciplina del liderazgo es reconocer que esa intuición es real, que todos la tenemos y que puede ser desarrollada a través de la práctica, y que – en palabras del filósofo Schopenhauer – “existe en nosotros algo más sabio que nuestra cabeza”.

DISCIPLINAS DE ACCIÓN DE LIDERAZGO

Pensamiento y diseño de sistemas

Hemos dicho que el liderazgo se caracteriza por la articulación de la visión y adoptando una actitud de vida empoderada y de creación de resultados que permita al líder respaldar la visión en cada encuentro y ejercer influencia empoderadora. El líder también es el catalizador del cambio estructural. No se puede lograr una visión nueva con las estructuras que manifestaron el orden pasado. En la presencia de una visión nueva y convincente, las estructuras organizacionales deben evolucionar, porque cuando se ignora el cambio estructural, las visiones fallan. Fallan porque las fuerzas organizacionales son más poderosas que el compromiso individual. Únicamente cuando los líderes tienen la valentía de aceptar el desafío estructural, tienen una opción de ver la visión transformada en realidad.

En nuestra experiencia, la razón por la cual fallan muchos experimentos de cambio organizacional es porque los líderes han fallado al considerar la corriente poderosa que tienen las fuerzas [estructurales]. Los líderes que fallan al considerar su arquitectura social y tratan de cambiar a sus organizaciones se parecen a Canuto, el legendario rey danés que estando en la playa le dio instrucciones a las olas de que se quedaran quietas como prueba de su poder

(Bennis, 1985)

Es posible que haya identificado un tema recurrente en la discusión anterior: las estructuras de nuestras mentes y nuestras organizaciones son críticas para su desempeño. He dicho que no hay dos actitudes de vida contrastantes y las he descrito como actitudes de retroalimentación e interdependencia que generan nuestro comportamiento. He tratado de elaborar un caso para la influencia que ejercen las estructuras de creencia sobre nuestro comportamiento, toma de decisiones y los resultados que creamos tanto a nivel personal como organizacional.

Es común para estos argumentos la idea de que la estructura subyacente determina el desempeño (Senge, 1990). De ello se deduce que el cambio genuino debe tener lugar a nivel estructural. Las estructuras no se cambian tratando de “arreglar” los resultados a los que llegan. O, para usar otra metáfora, la condición subyacente no cambia por tratar de curar sus síntomas. Solo cambios a la condición o estructura subyacente llevan a resultados, “síntomas” o comportamientos diferentes a largo plazo. Por esas razones creo que el rol del liderazgo es diseñar y rediseñar las estructuras subyacentes de nuestras organizaciones y de nosotros mismos.

El concepto de estructura tal y como lo estamos usando, es mucho más amplio que el que se define tradicionalmente. Estructura es cada mecanismo que canaliza de alguna forma la energía individual en resultados colectivos (Kiefer y Stroh, 1984). Incluye mecanismos explícitos como organigramas, descripciones laborales, políticas y procedimientos, diseño de edificios/oficinas, etc. Incluye elementos

menos tangibles como estrategias, metas y objetivos. Además, incluimos el concepto de componentes tangibles/intangibles de estructura, tales como visión, valores, creencias, suposiciones operativas conscientes/inconscientes, normas, etc. Cuando los anteriores elementos se juntan, forman una red interrelacionada y compleja de fuerzas que ejerce una influencia poderosa sobre la forma de actuar de las personas y sobre el patrón del desempeño del sistema. De hecho, la estructura es el determinante primario del desempeño.

Los campos de Teoría de Sistemas Abiertos y de Teoría de Dinámica de Sistemas han contribuido mucho al entendimiento de los sistemas como juegos complejos de fuerzas interrelacionadas. Elaborar un resumen a profundidad de los aprendizajes de los sistemas y de su rediseño está más allá del alcance de este documento. Sin embargo, como es una de las disciplinas esenciales del liderazgo, ofrece varias lecciones de mucha importancia y que vale la pena mencionar. Primero, los líderes deben diseñar y rediseñar sus organizaciones (y su consciencia) en lugar de tratar de “arreglarlas” a la perfección. En la actitud de vida de reacción ante los problemas tratamos de eliminar problema tras problema, esperando que al final tengamos lo que queremos. Esto no es diseño, es demolición. Es el enfoque del arreglo rápido y sintomático.

A pesar de que somos adictos a esta manera de hacer las cosas, debemos pensar que simplemente esta no funciona. Nuestra tendencia a reaccionar ante los problemas, además de nuestra fuerte predisposición cultural al pensamiento lineal (todo tiene una sola causa y únicamente percibimos efectos muy claros o inmediatos), nos deja atascados en la reactividad – e irónicamente, nos distrae de las estructuras causativas subyacentes. Solo empeora las cosas. Esta es la orientación predominante de la vida personal y organizacional occidental moderna. La disciplina del liderazgo busca una forma distinta.

Una segunda lección de los sistemas de pensamiento es que todos los sistemas complejos – ya sean organizacionales o de pensamiento – son profundamente resistentes al cambio, no porque algo esté mal con las personas dentro de ellos, sino porque eso es lo que hacen los sistemas. Los sistemas organizacionales tienen vida propia. Actúan como lo haría un organismo viviente, buscan la homeostasis o el equilibrio cuando se introduce el cambio (Senge, 1990). Esta tendencia a resistir el cambio ayuda a garantizar la supervivencia del sistema, también hace que este sea difícil de cambiar. En el largo plazo, esta resistencia no puede ser vencida por una cantidad de motivación aumentada o de habilidades mejoradas. Lo que logra el cambio de los sistemas es una acción apalancada: acciones enfocadas estratégicamente y dirigidas a puntos particulares de apalancamiento que puedan ser retirados en tiempo y espacio de los síntomas que nos exasperan en ese momento determinado. Para encontrar los puntos de apalancamiento es necesario que sepamos cómo ver y explorar la dinámica de calidad de sistema de nuestra realidad actual.

Esto significa que cuando establecemos tensión creativa, vemos la estructura sistémica de la realidad actual, y no únicamente los síntomas y problemas. Para lograrlo, debemos resistir la reacción ante los síntomas calientes o ruidosos que están más cerca, enfocar la atención en el sistema rediseñado que elegimos crear y vivir con la ansiedad de no responder a todos los problemas que surgen a medida que buscamos el apalancamiento.

Si son deseables y necesarias las estructuras organizacionales nuevas (o las de creencia personal), entonces el pensamiento de sistemas es el software que nos permitirá crearlas. Es el marco mental que soporta el rediseño del sistema con altos niveles de apalancamiento. Un rol primario del liderazgo en la operacionalización de la visión es el de arquitecto de la estructura. Un arquitecto no se encarga de la construcción pero sí guía el proceso. Esto significa que los líderes senior garantizan que se

cuenta con los procesos para que la organización aprenda a pensar sistemáticamente y a rediseñarse en el tiempo. No significa que los líderes senior hagan el rediseño y luego pidan a los demás que adapten los roles y procesos nuevos. El cambio real radica en desarrollar una estrategia de cambio que tenga una participación amplia en la renovación en curso del sistema. Adicionalmente, el trabajo más profundo del desarrollo del liderazgo debe progresar lado a lado con el rediseño del sistema. Cuando el desarrollo del liderazgo se integra con una estrategia bien concebida para la participación al por mayor del rediseño del sistema, las visiones se transforman en realidades. Las personas crecen y trasladan ese crecimiento directamente a la mejora organizacional.

La mayoría de líderes no perciben su rol primario como el de conceptualizar las estrategias de cambio para que las estructuras evolucionen y permitan que la visión florezca de manera natural. Perciben su rol como el de implementar las operaciones diarias o como el de facilitar la implementación a los otros. Aunque estas funciones son importantes, son de naturaleza gerencial, o sea, que contribuyen con el mantenimiento o con la mejora marginal del desempeño actual. La visión nueva requiere una nueva dirección o un cambio importante en el desempeño del sistema entero. Un rol primario de liderazgo (en cualquier nivel de la organización, no solo en niveles senior) cuando se persigue una visión es el de ayudar a la organización a descubrir estructuras nuevas que alteren el sistema para que los esfuerzos de las personas se canalicen naturalmente hacia la manifestación de esa visión.

Las organizaciones innovadoras de hoy están implementando exitosamente visiones nuevas y logrando cambios importantes en los resultados de sus sistemas (tanto en términos de beneficios como en términos de empoderamiento individual). Lo están logrando no con modificaciones menores a la estructura existente, sino revolucionando las estructuras. El paradigma emergente incluye:

- Enfocar a las personas en los valores más profundos y en la aspiración superior que tienen para su trabajo.
- Eliminar el énfasis en las reglas de control y el procedimiento establecido.
- Abrir las puertas a la participación significativa en todos los niveles.
- Eliminar barreras paternalistas/jerárquicas.
- Descender la autoridad de la toma de decisiones.
- Hacer que los grupos de trabajo sean responsables de su autogestión.
- Empoderar el liderazgo en cada persona.
- Eliminar las grandes burocracias funcionales y centralizadas a favor de unidades autónomas interrelacionadas más pequeñas.
- Reclutar personas de todos los niveles para rediseñar radicalmente el sistema de trabajo.
- Rediseñar sistemas de recompensa/compensación para motivar el trabajo en equipo, la creatividad, etc.

Estos cambios son mucho más que adornos o programas a corto plazo. Alteran completamente la forma en que los gerentes gestionan y en que se hace el trabajo. Es el diseño de este tipo de estructura el que caracteriza el liderazgo como el arquitecto de la estructura.

Lograr el cambio sostenible del sistema es muy difícil, mucho más de lo que parece. Consecuentemente, requiere liderazgo de creatividad, experimentación, perseverancia y valentía si se quiere que el sistema manifieste la extensión total de la visión.

Este tipo de cambio solo ocurrirá cuando los líderes de todos los niveles asuman la responsabilidad de implementar el cambio estructural. Si esperamos que el cambio provenga de arriba, esperaremos mucho tiempo (Block, 1987). La actitud del líder como arquitecto de la estructura es “mi rol es el de comprometer a los demás en la creación de una organización de nuestra elección en medio de un sistema/cultura más grande, y de paso ser un ejemplo de lo que la organización quiere emular” (Block, 1987). La herramienta política más poderosa para ejercer influencia sobre la cultura actual es demostrar un modelo que funciona. Al hacerlo, abogamos por un cambio estructural con el poder de nuestro propio ejemplo. Actuar de dicha forma requiere empoderamiento y valentía verdadera.

Es posible que las personas ignoren su visión, o que simplemente estén en desacuerdo con ella, pero cuando se empieza a enfrentar al sistema se debe estar preparado para el conflicto. Esto debido a que los cimientos de una estructura organizacional son estructuras invisibles de pensamiento, creencia, filosofía o teología. Las estructuras tangibles son simplemente un reflejo del pensamiento que las concibió, por lo tanto, tratar de cambiarlas confronta las estructuras de pensamiento a las cuales las personas se adhieren actualmente. Es por esto que el cambio estructural opone resistencia con tanta tenacidad. Genera molestias. Rollo May lo explica de esta manera:

Cuando hay un descubrimiento de una idea importante... (Este) destruirá lo que muchas personas creen esencial para la supervivencia de su mundo intelectual y espiritual... Como lo dijo Picasso: ‘Cada acto de creación es, antes que nada, un acto de destrucción’.

El descubrimiento también conlleva un elemento de ansiedad. Ya que no solo rompió mis hipótesis anteriores sino que sacudió la relación entre mí mismo y el mundo. En ese momento debo buscar una nueva base, cuya existencia aun desconozco. Esta es la fuente del sentimiento de ansiedad.

(May, 1975)

El cambio estructural es conflictivo y ambiguo al mismo tiempo. Nadie tiene respuestas porque los sistemas son muy complejos. Marchar hacia adelante con ambigüedad y al mismo tiempo retar el pensamientopreciado que construyó el orden viejo es muy conflictivo. Dicho conflicto y su inmersión apasionada en él es una señal de vida. Es el proceso en el cual las visiones se prueban y se mejoran (o se cambian) y por medio del cual las estructuras viejas evolucionan y se hacen nuevas. El líder está al frente de la controversia y debe estar dispuesto a ser una figura controversial. La naturaleza ambigua y controversial del rol del agente de cambio confronta al líder con dos disciplinas de vida adicionales. Para ayudarnos a ver el apalancamiento en medio de la complejidad, es esencial la disciplina del uso de la intuición. Y, entre el cambio amenazante y controversial, la disciplina del diálogo auténtico es vital para encontrar descubrimientos.

Dialogo y valentía auténticos

El liderazgo requiere de prejuicios de verdad e integridad. Un prejuicio de verdad es una apertura radical a la evolución nueva de nuestra visión actual. Sin este, nos veríamos obligados a admitir que Hitler, por ejemplo, fue un líder empoderado – después de todo, tenía una visión y pedía un cambio estructural. De forma contraria, un prejuicio de verdad significa una búsqueda persistente de visiones superiores y más nobles de los resultados, cada vez más consistentes con lo que el mundo necesita de nosotros. También significa admitir abiertamente que nadie tiene el monopolio de la verdad, y que la creencia de que nuestra percepción de las cosas es únicamente verdadera, correcta, buena o correcta en cierta medida. Los líderes deben respaldar simultáneamente lo que conocen y deben estar abiertos a la evolución de su entendimiento.

La necesidad de estar abiertos a una evolución superior en nuestro pensamiento también es relevante para la función del liderazgo de un agente de cambio. Cada estructura tiene límites intrínsecos. El biplano de la Segunda Guerra Mundial estaba basado en la última tecnología de aviación disponible en la época. Sin embargo, ahora, cuando miramos hacia atrás, comprendemos que era una estructura rudimentaria cuando se compara con las aeronaves actuales. De hecho, nuestro sistema de transporte aéreo no hubiera sido posible con las limitaciones estructurales del biplano. Se tenían que desarrollar estructuras nuevas y más elegantes. Una de las grandes tragedias de nuestros tiempos es que nuestro entusiasmo por descubrir estructuras científicas o tecnológicas nuevas no es equiparable con nuestro deseo por diseñar estructuras organizacionales más efectivas e inspiradoras. De hecho, nuestras estructuras organizacionales siguen el modelo del Imperio Romano. Tener prejuicios de verdad es comprender que el conocimiento de nuestro pensamiento actual en cuanto a la estructura óptima es correcto solo parcialmente y buscar constantemente una forma superior de pensar respecto a los sistemas organizacionales.

Si nuestro conocimiento es incompleto, entonces solo se puede mejorar nuestro entendimiento a través del diálogo con los demás. O como lo dijo M. Scott Peck: “La única forma en la que podemos estar seguros que nuestro mapa de realidad es válido, es exponiéndolo a la crítica y al desafío de los demás”. ¿Qué tal si descubrimos que nuestra visión es diferente de la de los demás? Entonces nos enfrentamos con una elección entre la manipulación, descrita por Peter Block como el encuentro de formas indirectas y cautas para asegurarnos de que nuestra visión prevalezca, y la autenticidad, que para mí significa comprometerse en un diálogo honesto para mejorar mi entendimiento y el entendimiento de los demás, aun a expensas de mi posición inicial.

La manipulación – el intento de controlar o ejercer influencia en forma escondida – es la norma política de la vida organizacional (Block, 1987). Tener una visión y perseguirla implica actuar de forma política. La política es el proceso de defender lo que queremos. La visión es el contenido por el cual somos políticos (Block, 1987). No se puede liderar sin ser político. Somos políticos en cada encuentro, en la forma en la que decimos o no decimos las cosas, cómo las decimos, y con las estrategias y tácticas que usamos para ejercer influencia. La elección a la que nos enfrentamos siendo políticos es la de elegir entre la manipulación y la integridad. Es nuestro prejuicio que el líder efectivo esté caracterizado por un prejuicio de integridad y que la manipulación debilita la salud de la organización a final de cuentas.

Esta puede parecer una elección personal. Me mantengo en la afirmación de que también es una elección para la organización. Mucho se escribe y se dice acerca de la cultura organizacional, cómo manejarla y cómo cambiarla. Gran parte de este material se refiere a la cultura como si estuviera

separada de los individuos que conforman la organización. De hecho, es el comportamiento diario de todas aquellas personas lo que crea y recrea la cultura de forma constante. Si elijo la manipulación en un entorno organizacional, estoy creando una parte de la cultura en ese momento – una cultura caracterizada por la manipulación (Block, 1987). Si otros elijen hacer lo mismo, entonces creamos conjuntamente la cultura de la cual tanto nos quejamos (o hasta contrataríamos a un consultor para arreglarla). La elección entre manipulación y autenticidad en nuestro diálogo diario con la organización determina su cultura, la cual condiciona el comportamiento subsecuente – y puede llevar eventualmente a algo así como “prefiero una comunicación honesta, pero la cultura que me rodea no lo apoya”. Cayendo en la manipulación, se crea y se mantiene una cultura de deshonestidad sutil, de juegos de poder, de esconder información, indirecta, aislada y se erosiona la confianza y la cooperación.

El otro problema con la manipulación es que previene que la organización se oriente hacia la verdad. Cuando las organizaciones no están orientadas hacia la verdad se transforman en inmorales e injustas y/o en ciudadanos corporativos mediocres. Es imposible que una organización se comprometa con el diálogo honesto que se requiere para que una visión más noble o una estructura más efectiva evolucione continuamente, si la norma política es la manipulación. “No es posible llegar allá desde acá”. Mientras que la manipulación a veces puede parecer una mentira piadosa, resulta siendo fuente de males e injusticias sistémicas. Las organizaciones nunca evolucionarán hacia un pensamiento más verdadero o apoyarán la justicia si las personas dentro de ella no pueden tener conversaciones verdaderas.

La autenticidad tiene poder propio. Todos sabemos el impacto que tiene una persona que en una reunión deja de actuar y habla con la verdad. Este es un poder espiritual. Cuando actuamos de forma auténtica somos más nosotros mismos. Aportamos todo el poder de nuestra alma en una sala de juntas. Así como la manipulación astilla nuestra integridad, la autenticidad nos permite ser de una sola pieza. También tenemos la experiencia de ser parte de una verdad superior que lo empodera todo. Antonio Machado escribió:

***Tal vez la mano, en sueños,
del sembrador de estrellas,
hizo sonar la música olvidada.
Como una nota de la lira inmensa, y
la ola humilde a nuestros labios vino
de unas pocas palabras verdaderas.***

Esto es lo que Gandhi llamó la fuerza del alma. Es una forma superior de política. Aunque casi siempre se siente como un riesgo, es donde radica nuestro poder verdadero.

Mientras que escogemos entre la manipulación y la autenticidad, nos vemos confrontados por otra elección de construcción de cultura: la elección entre discusión y diálogo. Como lo describió Peter Senge, discusión proviene de la misma raíz que percusión, y su significado puede ser interpretado como el de lanzar ideas uno al otro, esperando lograr algunos puntos y ganar. Este también es el proceso político normativo en la mayoría de las organizaciones. El diálogo, en contraste, significa – como lo expresó Stephen Covey – la búsqueda de primero entender y luego ser entendido. Comprometerse en el diálogo requiere la creencia de que tenemos algo que aprender. De ser así, debemos equilibrar nuestro uso de la defensa – la promoción apasionada de visiones – y nuestro uso de la indagación – la exploración comprometida de lo que los demás creen.

Para lograrlo, especialmente con los asuntos que más nos importan, se requiere de compasión y valentía. Si queremos diseñar y construir una organización con una cultura que apoye nuestros valores, entonces debemos actuar con base en esos valores en cada encuentro (Block, 1987). Por lo general, esto implica decir la verdad; o sea, decir lo que pensamos realmente aunque resulte en desaprobación o pérdida de cosas relacionadas con el autointerés o con la autoestima; pero no lo decimos por falta de valentía.

¿Qué es lo que reprime la valentía? Nuestra dependencia y las estructuras de creencia subyacentes – como ya lo dije –. Nuestra necesidad de aprobación y la confusión acerca de dónde se ubican nuestra autoestima y seguridad nos previenen el compromiso con ese diálogo auténtico que recrearía la cultura que queremos. Se necesita de valentía para actuar en pro de nuestra visión frente a estas creencias, pero creo que se puede hacer y se hace cada día. M. Scott Peck dijo alguna vez en una conferencia que “la valentía no es la ausencia de miedo – ese es un daño cerebral. La valentía es la voluntad de actuar a pesar del miedo”.

Tendemos a creer que si hablamos con la verdad nos “atacarán” (Block, 1987). Ciertamente algunas personas son atacadas en la vida organizacional. Los estudios muestran claramente, sin embargo, que las personas reciben ataques más frecuentemente por la forma en que lo hacen que por el contenido de su discurso. Los atacan por su arrogancia, hostilidad, por culpar, por debilitar, por negar su responsabilidad o por atacar personas y no asuntos (Hornstein, 1986). Creo que estos comportamientos son el lado oscuro de la valentía – la valentía sin restricciones de compasión. La compasión significa ver las posiciones de otros como razonables y válidas para ellos, entender la dura realidad de los demás, apoderarse de la contribución propia a los problemas existentes (Block, 1987), e indagar auténticamente para poder entender las visiones de los demás a profundidad.

El arte del liderazgo es actuar con base en la valentía, pero hacerlo de forma compasiva. Estoy de acuerdo con las palabras de Donald Wolfe::

Se necesita un tipo especial de valentía para estar en sintonía con nuestros sentimientos cuando ellos están en conflicto y parece que trabajan en nuestra contra. Se necesita valentía para decir la verdad en muchas situaciones, especialmente cuando esa verdad no es popular y puede generar la ira de los demás... y se necesita valentía para vivir a plenitud según las creencias y valores propios – persistir en las acciones que conllevan el riesgo de fracaso o el riesgo de hostilidad y rechazo de parte de otros.

Construyendo comunidades alineadas de aprendizaje

Nuestras organizaciones son muy complejas como para descifrarlas nosotros mismos. Las disciplinas de liderazgo que he descrito son muy personales, pero no se pueden aprender exitosamente ni se pueden practicar aisladamente. Necesitamos otras personas con las cuales compartir nuestra búsqueda de propósito y significado. Mucha de nuestra visión de resultados importantes involucra necesariamente a otras personas; su apoyo es absolutamente esencial. El acto de elegir resultados para crear es mucho más poderoso si se comparte; de hecho, debe ser una elección compartida si se quieren compartir los resultados también. Los obstáculos internos que enfrentamos son – sorprendentemente – muy familiares para quienes están a nuestro alrededor y se puede trabajar en ellos conjuntamente. Los sistemas que tratamos de liderar y cambiar están más allá de nosotros. Únicamente los insights, análisis e intuición conjunta de las personas en los grupos tienen la elección de descubrir los puntos más promisorios de la acción apalancada.

El propósito, visión y compromiso deben ser compartidos para que sean poderosos. Imaginen un grupo de gerentes o de empleados que comparten estos elementos entre ellos. Imaginen un grupo de líderes aprendiendo juntos acerca de su propósito compartido, la visión común que tienen para sus vidas y su organización, y las múltiples maneras en que intervienen los obstáculos internos. Ese grupo yo lo denominaría comunidad de aprendizaje de liderazgo.

Miren alrededor de una organización típica y observen cómo se comportan los gerentes entre ellos. Creo que es justo decir que en nuestras organizaciones, las formas más comunes de comportamiento interno de grupo son la protección del territorio, el afán de superioridad, las jugadas de poder, la evitación, la cautela y la manipulación. Aprendemos a comportarnos de esta forma muy temprano en nuestras vidas organizacionales, e internalizamos la necesidad de este tipo de acción política. (De hecho, le ha dado una mala reputación a la política). Desarrollamos un sistema de creencias basado en la supervivencia organizacional del más fuerte. No podemos imaginar la vida organizacional de otra manera. Como un gerente dijo una vez en un taller de estos temas: “Simplemente no es posible llevar este tipo de belleza a nuestros empleos”. Al contrario, yo creo que si el liderazgo va a ser más común, debemos comprometernos con el desarrollo y sostenimiento de comunidades de aprendizaje de liderazgo – grupos de gerentes caracterizados por la práctica compartida de las disciplinas que he descrito anteriormente. Necesitamos líderes que reemplacen las políticas negativas a las cuales estamos acostumbrados por comportamientos políticos positivos – como los que he defendido bajo el nombre de “diálogo auténtico”.

ESPIRITUALIDAD Y PROPÓSITO

En este documento he tratado de describir la ruta hacia el liderazgo como la veo yo mismo – como un “enfoque de sentido poco común”, que no es sencillo ni fácil. Me gustaría terminar explicando por qué creo que importa el perseguir el liderazgo.

Nunca antes ha requerido nuestro mundo más liderazgo. En el pasado, el liderazgo surgió en respuesta a crisis o ataques de un enemigo externo, pero hoy no existen enemigos externos o crisis en el horizonte. Además, lo restos que enfrentamos hoy apuntan a las fallas fundamentales de las bases de nuestro orden mundial. Consecuentemente, las soluciones a nuestros problemas actuales no provendrán del pensamiento que las creó. Lo que se necesita es liderazgo poco común. Un liderazgo construido sobre la base del propósito espiritual, liderazgo con visión que provenga de una visión

profundamente sistemática del mundo, liderazgo dispuesto a enfrentar nuestras heridas individuales y colectivas, y un liderazgo dispuesto a actuar de forma auténtica y valiente en comunidad para construir un nuevo futuro. Creo que empoderarnos como líderes tiene consecuencias y metas que van más allá de mejorar la efectividad organizacional. El empoderamiento está conectado íntimamente con la transformación del mundo y de sus problemas actuales. En palabras de Frederic Hudson:

Hoy, el empoderamiento de los adultos en Norteamérica necesita mucho más que psicoterapia, autoayuda, educación para los adultos y desarrollo del recurso humano... Estamos ante un desafío de una frontera nueva, tan amplia que se expande de nuestras almas y hasta los límites del planeta - y más allá. Debemos extender el sueño americano a las fuerzas mundiales que nos han mantenido asustados y sin poder... este reto requiere de conciencia global, de reverencia por un ambiente compartido por todos, de la presencia de formas nuevas de cooperación capitalista, de nuevas soluciones para las inquietudes económicas y de experimentación con equipos y alianzas internacionales. La renovación americana requiere de compromiso profundo con el pluralismo, la diversidad y oportunidades nuevas para la contribución social de hombres y mujeres, jóvenes y ancianos. El reto externo es el de liberar un sueño americano que sea capaz de inspirar nuevas esperanzas en las personas, organizaciones, sociedad y naciones más allá de la nuestra. Cualquier agenda social que no se comprometa con esta visión caerá en las manos de nuestro cinismo y egocentrismo crónico... el nuevo sueño está anclado en el empoderamiento personal y la determinación social. Esta es una visión de adentro hacia afuera.

La lucha actual a nivel mundial para transformar los lugares de trabajo, redistribuir el poder político y cambiar la relación patriarcal entre las personas y las organizaciones, es, en mi opinión, un proceso evolutivo de proporciones históricas. Este momento en la historia será recordado como un tiempo en el que la transformación social logró ser catalizada por el empoderamiento personal y organizacional. Si de alguna manera, logramos aprender a ampliar la base de personas que asumen responsabilidad por la transformación organizacional, tal vez podremos aprender algo respecto a lo que se necesitará para cambiar los sistemas más grandes.

Se debe construir un enfoque más profundo hacia el liderazgo y el empoderamiento basado en el principio espiritual de que cada uno de nosotros tiene un propósito único que cumplir. La fuente de este propósito radica en una voluntad Superior, nuestra propia singularidad y las necesidades del mundo. Tenemos una contribución por hacer que depende únicamente de nosotros. Nuestra tarea en el mundo es impulsar una expresión aún más completa de dicho propósito. El liderazgo es fundamentalmente el acto de articular y actuar persiguiendo una visión que fluya de nuestro compromiso con un propósito superior.

Nuestra visión, sin embargo, no nace solo del autodescubrimiento, sino también del diálogo con la cultura que nos rodea. La visión es una respuesta a la característica única de nuestra alma, la cual busca una respuesta creativa a un mundo tan necesitado y que lucha día a día. La visión es la culminación de una disciplina de diálogo con un poder superior y que dura toda la vida, con nosotros mismos y con la cultura necesitada.

El mejor vistazo que tenemos de nuestro propósito es nuestra visión de los resultados que queremos crear. Lo que más queremos indica para qué vinimos. Según Thomas Szasz, “a menudo las personas dicen que esta o aquella persona no se ha encontrado a sí misma. El ser no es algo que se encuentra, es algo que uno crea”. En la persecución de nuestra visión, podemos descubrir nuestro propósito y crear nuestro ser auténtico. Liderar es tomar nuestra visión seriamente. Liderar es discernir constantemente en la variedad de circunstancias en las cuales nos podemos encontrar, en personalizar la visión en cada encuentro y crear formas concretas de trasladarla a acciones.