

**Líderes mutantes**

Por Gustavo Aquino

El cartelito pegado a la luneta desasosiega: “No me sigan, yo también estoy perdido”.

Y pasa...

Pasa que muchas veces quien lidera no sabe bien qué hacer, pero tiene que decidir, aun con pocos datos, como un médico de guardia. El gerente de la gran multinacional confiesa: “En mi oficina, me como los codos, pero cuando salgo y estoy con mi equipo, tengo todo bajo control, les doy seguridad”.

Y tal vez no sea necesario. Los alumnos aprenden a respetar al maestro que, cuando no sabe, dice: “No sé”.

La visión tradicional del liderazgo, destaca Freud, es una herencia de las dos instituciones arquetípicas, el ejército y la Iglesia. Organizaciones jerárquicas y verticalistas con certezas fundamentales cuya preservación exige eliminar dudas, cuestionamientos y disensos.

Otra música suena en empresas, partidos políticos, clubes, etc. Sin dogmas, son mutantes, autopoieticas. Como lo apuntó Edgar Schein, cambian para adaptarse a entornos dinámicos y resolver la integración de sus miembros que rotan. Los líderes juegan un rol clave en estos dos procesos, son el *buffer* organizacional.

Ernesto Gore y Mariano Barusso acercan a los lectores de *Ergo* nuevas reflexiones sobre la gestión del trabajo humano. Escorzos del noble árbol del liderazgo.

Por cierto, quienes rechacen los cambios tienen alternativas: entrar al seminario, a un convento o al Colegio Militar.

Los profesionales del diván de orientación lacaniana, tal vez aconsejen otra alternativa: ingresar a la asociación psicoanalítica más cercana.

Mi hermano recomendaría una última, pero no por ello menos importante institución: La Guardia Imperial.

# La paradoja del buen camino CON EL MAPA EQUIVOCADO

ANTE LO INESPERADO, SE REQUIERE UNA ALTA CAPACIDAD EN LOS LÍDERES PARA RECONOCER Y ENFRENTAR LOS VERDADEROS PROBLEMAS, SACANDO A LA GENTE DE LAS ZONAS DE CONFORT FRECUENTADAS PARA ENFRENTAR LO QUE DEBE SER ENFRENTADO, VALORANDO EN ESE PROCESO LAS RESPUESTAS ESPONTÁNEAS CAPACES DE GENERAR LO QUE NO ESTABA PLANEADO PERO QUE RESULTA NECESARIO.

POR ERNESTO GORE



“ Liderar, entonces, no tiene tanto que ver con saber las respuestas a las preguntas como con hacerse las preguntas difíciles. Las que todos querríamos no hacernos, enfrentarlas, y ayudar a la gente a hacerlo a través de respuestas adaptativas ”

El concepto de liderazgo está fuertemente ligado a creencias tradicionales, no muy revisadas, tales como que se trata de un atributo personal, que se puede transmitir como una técnica, que lo que ocurre en la organización es consecuencia de lo que sus líderes se proponen y, sobre todo, que el liderazgo consiste en decirle a otros qué es lo que deben hacer.

Sin embargo, de manera creciente las posiciones clave en las organizaciones están a cargo de personas que, más allá de su lugar formal, saben manejar procesos en los que resultan difícilmente sustituibles. Eso obliga a la función de supervisión a centrarse en encontrar los problemas críticos que deben ser encarados para luego lograr la concentración de los esfuerzos organizativos necesarios para resolverlos, paliarlos o aprender a convivir con ellos y con sus consecuencias.

Liderar, entonces, no tiene tanto que ver con saber las respuestas a las preguntas como con hacerse las preguntas difíciles. Las que todos querríamos no hacernos, enfrentarlas, y ayudar a la gente a hacerlo a través de respuestas adaptativas.<sup>1</sup>

Hay una historia que cuenta Weick<sup>2</sup> acerca de un grupo de soldados que, extraviados en los Alpes, lograron regresar a su base gracias a un mapa hallado circunstancialmente por uno de ellos en su mochila. Lo notable del asunto es que, una vez en casa, al revisar el mapa con tranquilidad descubrieron que éste era en realidad ¡un mapa de los Pirineos!

Creo que cada vez más quienes tienen a su cargo la gestión de un grupo humano saben hoy que usan un mapa equivocado, pero también confían en que, una vez que el mapa los ayude a ponerse en movimiento junto con su gente, van a ir encontrando el camino. En el caso de los soldados –y sospecho que no es el único–, la impor-

tancia del mapa no residía en haber dado respuestas, ya que nadie las tenía, sino en haber puesto al grupo en movimiento para encontrar el camino en vez de quedarse quieto en el lugar esperando.

El mapa facilita pautas muy generales y una intención, lo que no es poco. Pero no puede decir qué debe hacer la gente en cada momento ni cuáles son los pasos adecuados ante cada situación porque todo eso requiere respuestas adaptativas casi imposibles de prever. Los planes, como los mapas, animan y orientan a los individuos. Pero una vez que las personas comienzan a actuar, generan nuevos hechos, adecuados al contexto real que enfrentan, que ayudan a entender qué ocurre, qué necesita explicarse y cómo seguir adelante.

Es probable que algunos gerentes vivan olvidándose de lo que realmente hacen: descubrir el camino al andar, no solamente ejecutar lo que han planeado hacer. En vez de ver su capacidad para enfrentar lo imprevisto como parte de la función adaptativa del liderazgo,<sup>3</sup> la consideran una transgresión a lo planeado.<sup>4</sup>

Por supuesto, no creo que una organización pueda orientarse sin contar con una idea general que le dé sentido, o sin planes. En la práctica, una estrategia es una teoría sobre qué ha hecho exitosa a la organización y qué la hará exitosa en el futuro.<sup>5</sup> Si tratamos la estrategia como una teoría o, mejor aún, como una hipótesis, la estaremos sometiendo a prueba con la realidad frecuentemente. Y eso es bueno.<sup>6</sup>

En *Crafting strategy*,<sup>7</sup> un texto muy citado, Henry Mintzberg explica que, por lo general, se habla de “planear estrategias”. Esta idea, señala el autor, corresponde a un contexto de orden y de control. Es coherente con la idea de un liderazgo basado en una persona esclarecida que sabe qué es lo que hay que hacer para que otros lo hagan.

Por eso Mintzberg emplea la palabra *crafting*, que refiere a lo artesanal: así, en castellano, la expresión que da título a su artículo podría traducirse como “elaborar estrategias”. “Elaborar” estrategias evoca la idea de una persona cercana a la situación, a los materiales con los que está trabajando. Lo que viene a la mente no es tanto el control como la conexión y el contacto con la situación, un proceso a través del cual la formulación y la ejecución se funden en una adaptación mutua.

Para Mintzberg, las estrategias se relacionan menos con el diseño intencional de lo que suele parecer. Si bien hay pautas que son el producto de un plan, existen otras que se han dado sin la guía de una planificación explícita. Así, las estrategias caminan siempre en dos patas. Una tiene que ver con el plan, con el diseño, con lo deliberado. La otra con lo emergente, lo surgido, lo que se descubre una vez ya hecho.

Todo esto nos está diciendo también algo sobre el liderazgo. Si uno observara la evolución de los productos de una empresa en el transcurso de su historia, podría preguntarse si los cambios experimentados resultaron de una estrategia o si se convirtieron en una estrategia *ex post*, aunque hubieran surgido de procesos relativamente aleatorios. Es decir, cabría interrogarse hasta dónde son consecuencia de un plan previo o de una respuesta improvisada a problemas inmediatos o nuevas oportunidades que, resultando exitosa, fue luego presentada, incluso recordada, como un plan preexistente. En todos los casos, sería difícil saberlo. Probablemente haya bastante de ambas cosas. Vista retrospectivamente, será siempre una estrategia del CEO. Pero ¿cómo llegó él o ella a esa estrategia? Tal vez porque tiempo atrás un vendedor oyó cuidadosamente los requerimientos de un cliente, trabajó el tema con otras personas en la organización para darle una respuesta y, finalmente, se encontraron con que esa



<sup>1</sup> Una visión impresionante sobre las funciones adaptativas del liderazgo en Heifetz, R. A., *Leadership without easy answers*, Cambridge, Mass., Harvard University Press, 1994.

<sup>2</sup> Weick, K.E. Substitutes for strategy, en *Making sense of the organization*, Oxford, Blackwell, 2001.

<sup>3</sup> Heifetz, Ronald; Laurie, Donald J. The work of leadership, en *Harvard Business Review*, enero de 1997.

<sup>4</sup> Dos videos breves que pueden ser interesantes para ampliar este punto en: <http://www.inconciente.com/216/como-aprende-una-organizacion.html> o en [http://www.inconciente.com/video\\_ampliado.php?id\\_Video=289](http://www.inconciente.com/video_ampliado.php?id_Video=289)

<sup>5</sup> Burgelman, Robert. Strategy is destiny. How strategy making shapes a company's future, *The Free Press*, New York, 2002.

<sup>6</sup> Cohen, M.D., J.G. March; Leadership in an organized anarchy, en *Leadership and ambiguity*, second edition, Boston, Harvard University Press, 1986.

<sup>7</sup> Mintzberg, H. Crafting strategies, en *Harvard Business Review*, julio-agosto de 1987.

“ Creo que cada vez más quienes tienen a su cargo la gestión de un grupo humano saben hoy que usan un mapa equivocado, pero también confían en que, una vez que el mapa los ayude a ponerse en movimiento junto con su gente, van a ir encontrando el camino ”

adaptación tenía muchos compradores y, sin publicidad ni planes, pronto fueron viendo que el nuevo producto crecía y se convertía en una línea de trabajo y producción. Aunque es difícil notarlo en un primer momento, estas observaciones nos llevan a una visión diferente del liderazgo, a un fenómeno más colectivo de lo que parece a primera vista.

En su tesis para la maestría de Estudios Organizacionales en la Universidad de San Andrés, Mariano Barusso<sup>8</sup> toma dos casos de cambio organizacional y, siguiéndolos en el tiempo, muestra cómo el liderazgo no es sólo una causa del cambio sino una consecuencia de esos procesos que, en muchos casos, se deben a circunstancias fuera de control que no pueden ser explicadas por las

intenciones de los actores.

Barusso hace notar que la perspectiva líder-céntrica tradicional procura explicar el liderazgo como la acción de un individuo, más que como una actividad o como un rol desplegado por un conjunto de personas. El modelo predominante se basa en la idea dualista de que hay una persona que es el conductor y otras que son los seguidores o conducidos, con una excesiva referencia a los roles formales y poca atención al proceso surgido de las redes que conforman la organización.

Hay un trabajo muy notable de Ken Smith<sup>9</sup> que se refiere a la odisea vivida por los rugbiers uruguayos cuyo avión cayó en la Cordillera de los Andes en 1972. Es un caso especialmente dramático de encuentro con lo inesperado. Ellos iban a jugar un partido de rugby a Chile, vestidos con jeans, remeras y mocasines cuando, imprevisiblemente, se encontraron con el avión estrellado en la montaña, a 4.500 metros de altura, en medio de la nieve, con 30 grados bajo cero y en un lugar donde no había ninguna forma de vida de la cual obtener alimento. Para quienes no lo recuerdan (es difícil que alguien que estuviera vivo en esa época no lo recuerde) había 43 personas a bordo del pequeño avión de la fuerza aérea uruguaya. Dieciséis murieron en el accidente o en los siguientes días. Los 27 restantes fueron reducidos a 19 por una avalancha unas dos semanas después. Con excepción de otras 3 personas, 16 sobrevivieron otros 50 días.

## [ II ] El autor

Ernesto Gore se especializa en capacitación laboral y actúa como consultor en muchas empresas de la Argentina y América Latina. Es profesor de la Universidad de San Andrés en Buenos Aires, donde fundó el Centro de Educación Empresaria y actualmente dirige la maestría de Estudios Organizacionales. Ha sido académico visitante en la Harvard Graduate School of Education y ESCP Europe de París, entre otras universidades. Es autor de *Aprendizaje y organización* (en colaboración), *La educación en la empresa*, *Conocimiento colectivo* y *Una introducción a la formación en empresas* (en colaboración).

<sup>8</sup> Barusso, M. *El liderazgo como fenómeno distribuido. Su desarrollo en procesos de cambio estratégico*. Tesis de maestría en Estudios Organizacionales, Universidad de San Andrés; director de tesis: Dr. E. Gore, 2011.

<sup>9</sup> Smith, Ken K. (1983). An intergroup perspective on individual behavior, in J. Richard Hackman, Edward E. Lawler and Lyman M. Porter (ed.). *Perspectives on Behavior in Organizations*, pp. 397-408, New York, McGraw-Hill.



Hemos trabajado este tema en el seminario de Conocimiento Colectivo que dicto en la maestría de Estudios Organizacionales, junto con Pedro Algorta, uno de los sobrevivientes, con larga trayectoria en organizaciones, que actualmente investiga la teoría de liderazgo de Heifetz. Es muy notable cómo muchas conductas que tradicionalmente hubieran sido descriptas como de liderazgo, y por ende individuales y producto exclusivo de la voluntad de los actores, aparecen aquí en términos de relaciones entre los distintos grupos que surgieron del sistema. Así, inmediatamente después del accidente, había muchos heridos, y en ese momento los estudiantes de medicina tomaron liderazgo convirtiéndose en los con-

ductores de la situación. Sin embargo, al poco tiempo aparecieron nuevas demandas. Era necesario recolectar la comida que había y hacer agua con la nieve. Eso requería estructurar al grupo para satisfacer la demanda social. Entonces, el capitán del equipo de rugby, que había estado oscurecido por los estudiantes de medicina, tomó relevancia. Mucho del poder del capitán venía de la esperanza de ser rescatados rápidamente.

A medida que pasaban los días y se agotaba la poca comida existente, fue surgiendo en varios de ellos la terrible idea de que la única forma de sobrevivir era alimentándose de quienes habían muerto. Fernando Parrado, que hasta ese entonces había estado herido o absorbido por la

“ El liderazgo, como la estrategia, aparece más claramente mirando el pasado que intentando adivinar el futuro. En otras palabras, los actos de liderazgo son respuestas, a veces deliberadas pero en muchos casos espontáneas e inconscientes, a situaciones que se perciben como críticas, que no se proponen tanto liderar como sobrevivir; solamente en la visión retrospectiva aparecerán como actos deliberados con una intención consciente de conducir al resto ”

muerte de su madre y luego de su hermana, que viajaban con él en el avión, pasó a articular dos ideas cruciales que hasta entonces habían rodado en diálogos personales entre los sobrevivientes: 1) la necesidad de salir de allí para buscar rescate y 2) la noción de que la supervivencia dependía de alimentarse.

Fue surgiendo entonces otra estructura social. Los que aceptaron la idea de comer carne de quienes habían perdido la vida y quienes aún no podían hacerlo. Había un tercer grupo que luchaba entre ambas cosas y que logró encontrar en la comunión religiosa una metáfora para vivir de la carne y la sangre de quienes habían perdido la vida. Cuando se producen estos cambios, en circunstancias de alta presión, no es claro qué respuestas encontrarán más eco o cuáles podrán resultar más adecuadas. Lo que un individuo pueda hacer personalmente para liderar a los demás no es evidente y resulta pura especulación. Solamente cuando el sistema vuelve a adquirir equilibrio, dice Smith, es posible descubrir qué conductas fueron las que lo llevaron hasta allí. El liderazgo, como la estrategia, aparece más claramente mirando el pasado que intentando adivinar el futuro. En otras palabras, los actos de liderazgo son respuestas, a veces deliberadas pero en muchos casos espontáneas e inconscientes, a situaciones que se perciben como críticas, que no se proponen tanto liderar como sobrevivir; solamente en la visión retrospectiva aparecerán como actos deliberados con una intención consciente de conducir al resto.

Finalmente, se eligieron cuatro expedicionarios que se convirtieron en una “clase guerrera” y a los que se les dieron todos los privilegios. Los expedicionarios no eran

líderes, eran una clase aparte, ligados al resto por tres primos, que hasta ese momento no habían tenido ningún rol, pero cuya cohesión era la única capaz de balancear el poder que se les había dado a los exploradores.

¿Qué nos dice, entonces, esta concepción del liderazgo? Que el liderazgo no depende solamente de quienes han sido designados para hacerlo, que se va desplazando de acuerdo a cómo se modifican las redes organizativas y las circunstancias a las que la organización debe responder. ¿Y cómo se conjuga esta idea con la necesidad de orden y de previsibilidad que toda organización requiere? Mal, se conjuga mal. Pero el problema no es reemplazar una por otra sino aprender a enfrentar lo inesperado. Para hacerle frente a lo inesperado, es necesaria una alta capacidad en los líderes para reconocer y afrontar los verdaderos problemas, sacando a la gente de las zonas de confort frecuentadas para enfrentar lo que debe ser enfrentado, valorando en ese proceso las respuestas espontáneas capaces de generar lo que no estaba planeado pero que resulta necesario. Es necesario aprender a mirar el liderazgo menos como un “estado” o “don” de las personas y más como una actividad que está en manos de quien pueda responder a un desafío imprevisto. Como quiénes serán los próximos líderes es tan difícil de anticipar como cuáles serán los próximos desafíos, es necesario salir de la antinomia taylorista que dividía a la gente entre “los que piensan y los que hacen” para ir hacia una formación generalista de las personas en la organización, central para generar respuestas adaptativas creativas que luego darán origen o aumentarán las probabilidades de generar estrategias emergentes.