

LOS 9 DILEMAS QUE ENFRENTA UN LÍDER

POR: THOMAS A. STEWART



La palabra Gerencia data de los tiempos de los caballeros, acogiéndose en el inglés como *Management*, cuyas raíces datan del Latin *manus*, "mano" y del italiano *maneggiare*, "entrenar caballos." Pero como la mayoría de nosotros no llama al establo para que nos preparen la carroza y los caballos, hablemos más bien de automóviles. Cuando Ud. maneja, Ud. hace varias cosas potencialmente contradictorias al mismo tiempo. Ud. quiere llegar a su destino rápidamente, pero también seguro. Debe fijarse en la calle pero también mirar a su alrededor y hacia atrás. Ud. puede hacer lo primero, ...también lo segundo, pero lo que Ud. desea es hacerlas las dos. Estos son **Dilemas**, una palabra del griego: "Dos supuestos, o entendidos". Dilemas son aquellos que se presentan cuando su jefe le dice: "Ud. está a cargo, Rodríguez, pero asegúrese que Raquel esté en el equipo."

Lo que hacemos con frecuencia es **Gerenciar Dilemas**. Sin embargo, es difícil gerenciar lo que ni siquiera podemos nombrar. Es por eso que cuando Dios le dio a Adán dominio sobre los peces del mar y sobre los pájaros de aire, y todo ser viviente sobre la tierra, los trajo frente a Adán y lo hizo ponerles nombres.

Hace algunos años, se creó una oportunidad para definir los dilemas de la gerencia, cuando el Canadian Imperial Bank of Commerce decidió construir un centro ideal de liderazgo para sus gerentes y empleados, en un terreno de 100 hectáreas a unos 45 minutos de su casa matriz en Toronto. Cuando Al Flood, el Presidente Ejecutivo del Banco (El octavo mayor de Norteamérica con activos superiores a los 132 mil millones de dólares) le dio el visto bueno al proyecto, le dijo a Michelle Darling, Gerente de Recursos Humanos y a Hubert Saint-Onge, quien manejaría el Centro, lo que cualquier buen banquero diría, que se aseguraran que la inversión rindiera frutos.

EL TRABAJO MÁS DIFÍCIL PARA UN LÍDER ES NAVEGAR ENTRE METAS CON FRECUENCIA CONFLICTIVAS. SI UD. PUEDE IDENTIFICARLAS PRIMERO, LE SERÁ MUCHO MÁS FÁCIL TOMAR UN RUMBO EXITOSO.

Ante este reto, Darling y Saint-Onge respondieron con un impresionante acto de periodismo interno. Para crear la Misión y el plan docente para el Centro, Saint-Onge entrevistó uno a uno a los 27 ejecutivos más altos de CIBC. A cada uno le hizo preguntas abiertas como: ¿Que aspectos en el clima de negocios afectaba más a los líderes de CIBC? ¿Qué cambios culturales debe acometer con éxito el CIBC? ¿Qué capacidades organizacionales necesita construir? ¿Cuáles son las destrezas gerenciales que más necesita desarrollar? ¿Qué aspectos deben incorporarse en los programas del Centro de Liderazgo?

Algunas de las respuestas eran fácilmente predecibles: ¿qué líder empresarial no piensa que debe enfocarse más en el cliente?, pero el cuestionario trajo un bagaje de respuestas que ayudaron Darling y Saint-Onge a definir la Misión; pero había más: páginas y páginas de notas mostraron una excelente oportunidad de aprender cómo y acerca de qué piensan los líderes.

Revisando las entrevistas, Saint-Onge comenzó a resaltar frases como: "*Debemos hacer A, pero también B*", o "*al concentrarnos en X no debemos perder de vista a Y*" Cuando terminó, se encontró con **nueve dilemas característicos del liderazgo**. Ellos cuadran en todo negocio y con todo gerente, aunque su efecto es mucho más agudo a los niveles más altos.



1.

LIDERAZGO DE ANCHA BASE VS. LÍDERES MUY VISIBLES.

Los banqueros sentían la necesidad que los altos ejecutivos fueran visibles al frente, y que arregaran a la tropa, inclusive carismáticamente. Con igual fervor vieron la necesidad de fomentar el liderazgo a lo largo de la organización.

Si la alta gerencia domina la comunicación, los demás se silenciarán. Si es muy reticente, los demás deambularán sin orientación por falta de apoyo. Por ejemplo, los expertos dicen que la reingeniería fracasará si el Presidente Ejecutivo no asume un Rol activo, pero destaca que su éxito depende de una gran masa de líderes en los niveles medios de gerencia, los miembros de los equipos, y otros.

2.

INDEPENDENCIA VS. INTERDEPENDENCIA.

Queremos espíritu empresarial y un sentido de pertenencia, y responsabilidad sobre los resultados, pero no queremos a un departamento denigrando del otro, devorando recursos compartidos, o negándose a aprovechar lo que la empresa les ofrece.

Yo mismo estuve agobiado por este dilema una vez: mi jefe del momento nos dijo a un grupo de colegas que teníamos autoridad para tomar decisiones acerca del presupuesto de publicidad; que debíamos consultar con la Directora de Mercadeo, pero que teníamos la libertad de pasar sobre su autoridad. Cuando al cabo de unos meses tuve la necesidad de hacer eso precisamente, mi jefe me llamó la atención y me dijo que debería tratar de mejorar mi actitud como parte del equipo.

3.

LARGO PLAZO VS. CORTO PLAZO

Este es el dilema más antiguo del que tengamos conocimiento, pero eso no lo hace fácil de resolver.

Hace varios años, entrevisté a David Kearns, el entonces Presidente de la Junta Directiva de XEROX. El tema era sobre las lecciones aprendidas ante el fracaso de Xerox para llevar exitosamente al mercado algunos de sus inventos, como máquina de Fax o las computadoras personales. Kearns había estado luchando con el problema de cómo enlazar más íntimamente los laboratorios y enfocarlos a las necesidades comerciales del negocio, sin destruir su talento para imaginar y tener visión futurista.

Al final de nuestra charla, tomó aire, movió su cabeza y los hombros y dijo: *“Hemos estado hablando acerca de cinco a diez años atrás, y de cinco a diez años hacia el futuro; pero esperando allá afuera está un grupo de analistas financieros, y lo único que les interesa es el próximo trimestre.”*

Pero lo que más llamó mi atención fue el esfuerzo casi físico que requería para reorganizar su mente.

4.

CREATIVIDAD VS. DISCIPLINA.

Ud. alienta a todos esos líderes empresariales a beneficiarse de la libertad de pensamiento, pero todavía es necesario que hagan sus presupuestos y se ajusten a las políticas de la empresa. Es como si Mao Ze Tung dijera: *“Permita que florezcan miles de flores, en un jardín topiari.”* (verde).



5.

CONFIANZA VS. CAMBIO

A primera vista, confianza y cambio no parecen hablar en diferentes direcciones, pero lo hacen. Implementar un cambio organizacional, sea moviendo un poco los tabiques y los muebles, o un esfuerzo de reingeniería masiva, puede dañar la confianza y el compromiso. Antiguos equipos son eliminados, los nuevos jefes traen nuevos estándares, el mundo entra en turbulencia y la palabra es *"Cúidense de sus superiores."*

Hasta el cambio positivo puede disminuir la confianza: *"Las campanas de la iglesia fueron las que me fueron dejando sin mi pandilla de amigos de la juventud"*.

Sin embargo, sin confianza, el cambio es imposible.

6.

DESTRUIR LA BUROCRACIA VS. ECONOMIAS DE ESCALA

Centralicemos las compras para aprovechar nuestro tamaño con el fin de obtener un precio mejor.

Destruyamos también esas costosas burocracias que obstruyen las arterias coronarias de la corporación, cuando, por ejemplo, me hacen comprar cosas que no son necesarias para mi departamento (Si Ud. no se ha dado cuenta que estos dilemas forman un patrón, entonces no está poniendo suficiente atención.)

7.

GENTE VS. PRODUCTIVIDAD

Otra pildorita, pero una que está verdaderamente en el fuego en estos tiempos.

La necesidad de maximizar la productividad, de lograr que la gente contribuya el 110%, debe ser balanceada con las exigencias de la vida personal, y la concientización que, a la larga, solo trabajo y nada de diversión es lo que hace de una persona una víctima impotente.

8.

LIDERAZGO VS. CAPACIDAD

Las habilidades técnicas y gerenciales que potencian una gestión son bastante distintas de la gente y las habilidades de Visión que producen liderazgo. La mejor estrategia del mundo no funcionará si se ejecuta mal.

Pero una extraordinaria ejecución de la estrategia equivocada simplemente significará que la crisis llegará antes de lo previsto.

9.

INCREMENTO DE LOS INGRESOS VS. CONTENCION DE LOS COSTOS

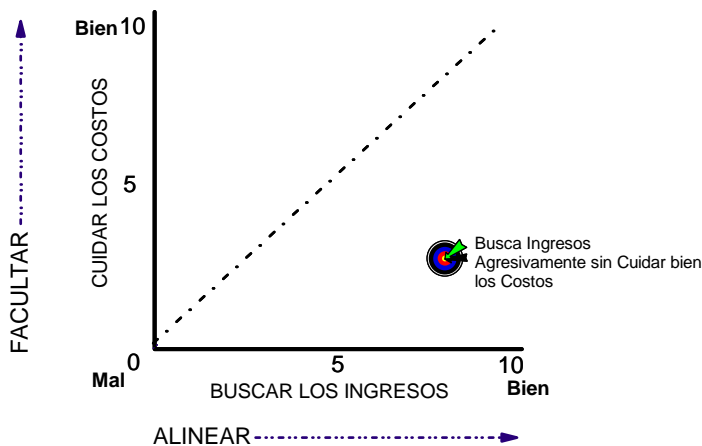
Una vez vi en la recepción de un hotel a un hombre que llevaba una taza de café que decía: "LOS PRESUPUESTOS SON PARA LOS BOLSAS." *¿Dónde consiguió eso?* Le pregunté esperando que me contestara que la había comprado en una tienda cercana, pero no, *"Nuestro jefe nos las mandó a hacer"*. *¿Su jefe debe ser una persona de mercadeo, verdad?*, a lo que él respondió: *¿Como lo supo?*



NUEVE DILEMAS QUE DESCRIBEN SU TRABAJO. ¿QUÉ HACEMOS CON ELLOS?

Primero: *Descubra ese patrón.* Según comentó Saint-Onge: "Todos estos dilemas son diferentes, pero forman un solo dilema central." ¿Cuál? **FACULTAMIENTO vs ALINEACION**, el interminable acto de mantener el equilibrio del bote en el río turbulento, en el cual Ud. trata de dar a la gente independencia y autoridad mientras se asegura que ellos la usen de una forma que Ud. aprobaría si ellos preguntaran, aunque Ud. no quiere que pregunten, excepto cuando Ud. sí quiere que pregunten. El mensaje es: *Lidere, siga, y quítese del medio.*

LOS 9 DILEMAS: DILEMA No. 9 INGRESOS VS. COSTOS



Segundo: Ud. puede hacer algunos gráficos, que siempre es tiempo bien aprovechado de la gerencia. Tome cada dilema, ponga uno en la línea horizontal y el otro en la vertical. Dibuje una diagonal a los 45 grados que represente el equilibrio (balance) entre los dos. Ahora, en una escala del 1 al 10, siendo 10 lo mejor, ubique a su equipo en el gráfico, o ubíquese Ud., o ubique a su jefe. Este gráfico, por ejemplo, representa a una empresa que persigue los ingresos en forma agresiva, pero que no cuida bien sus costos.

Organice el gráfico de forma que todas las tendencias del "Facultar" (Liderazgo, independencia, visión de largo plazo, creatividad, etc.) están en el eje de la vertical o eje "Y", y todo el grupo de la "Alineación" están en la línea horizontal o eje "X". ¿Qué es lo que ve? ¿está Ud. por lo general por debajo de la diagonal (demasiado controlador), o por encima (demasiado paternal o maternal)?

Donde Ud. desea estar es en la diagonal, y tan lejos hacia arriba y a la derecha como sea posible. Esto es porque ambos lados de un dilema son buenos: Ud. quiere *Creatividad* pero también *Disciplina*; de hecho, para lograr el máximo beneficio de la creatividad, Ud. necesita temprarla con disciplina, y viceversa. La meta es gerenciar mejor en ambas direcciones: Queremos gente *Facultada* pero también *Alineada*, de la misma forma que un patinador olímpico quiere el score perfecto, tanto por la ejecución artística como por los méritos técnicos.

Para la gente del CIBC, la lección más importante de los nueve dilemas fue descubrir que, en lo fundamental, *liderazgo es acerca de ambigüedades, no de certezas*. En palabras de Michelle Darling, "Los dilemas nos ayudaron a lograr una comprensión distinta de los diferentes Roles que tiene que desempeñar un Líder."



El primer Rol ella lo llama "*Gerencia de la Polaridad*". Con frecuencia los líderes se lavan el cerebro con las virtudes de uno de los componentes del dilema, e ignoran otras valiosas alternativas. Los líderes exitosos exploran ambos extremos. Si Ud. disfruta Destruyendo Burocracias, fuércese Ud. mismo a amar las Economías de Escala: ¿Quién puede recoger mejor los frutos que un honesto escéptico? La Polaridad también lo puede ayudar a diagnosticar y tratar la resistencia al cambio de un grupo ...hay una gran probabilidad que estén enmarañados en un lado del dilema, y Ud. los puede ayudar indicándoles que están en lo cierto... pero sólo *la mitad de cierto*.

El segundo Rol, enlazado con la Gerencia de la Polaridad es la "*Gerencia de la Ambigüedad*". Pensar demasiado en el Liderazgo tiene un sesgo de "*Desarrollemos la Visión y marchemos hacia ella*", pero las grandes estrategias no siempre son claras, y esto es algo que tanto líderes como seguidores tienen que comprender. Afrontar las ambigüedades es una forma muy poderosa para aprender acerca de un mundo cambiante.

El tercer Rol emerge de las polaridades y las ambigüedades, y es "*Dar Significado*". Darling dice: "*El Rol que verdaderamente define a un Líder es descifrar el verdadero mensaje*" entre señales mezcladas y propósitos encontrados.

Llegan las nuevas encuestas de satisfacción del cliente, y hay indicios de problemas, pero Ud. también acaba de recibir un análisis de segmentación de mercado que muestra que ciertos clientes exigen tal intensidad de servicio que prácticamente hacen su atención poco rentable. Su trabajo es tomar esos dilemas y hacer que tengan sentido, y que se puedan transformar en planes razonables y realizables. De otra forma, estaremos hablando griego.

**LO QUE VERDADERAMENTE
DEFINE EL ROL DEL LÍDER
ES DESCIFRAR EL MENSAJE**