



Red Universitaria Virtual Internacional

Liderazgo

Tom Peters

Índice

1	Introducción.....	3
2	La Búsqueda de la Excelencia en una era Turbulenta: el Liderazgo	3
3	La Labor del Jefe: Héroes, Demos, Historias	8
4	Conoce al Nuevo Jefe: ¡Mandan las Mujeres!.....	11
5	La Labor Número uno del Jefe: el Talento.....	14
6	Ficha Técnica.....	17

Red SUMMA ©

1 Introducción

A corto plazo, la globalización sigue teniendo sus pros y sus contras, un objetivo respetable, pero confuso y en extremo escabroso, por lo que se refiere a su impacto inmediato. Las olas del cambio tecnológico nos engullen y nos confunden. Los escándalos empresariales entran en erupción. Los que fueron en un tiempo titanes poderosos —las grandes empresas y sus directivos— caen como moscas y hay una nueva economía.

Una revolución en el trabajo viene de camino. Ninguna persona sensata espera ya pasar toda su vida en una sola empresa. Algunos llaman a este cambio "el final de la responsabilidad corporativa", pero también lo podemos llamar "el comienzo de la renovación de la responsabilidad individual". Es una oportunidad extraordinaria para hacernos cargo de nuestras vidas.

El 90% de los puestos de trabajo de cuello blanco, tal como los conocemos, desaparecerá dentro de 15 años. Entre la conectividad 60/60/24/7, el microprocesador y el *outsourcing* hacia países en vías de desarrollo, los puestos de trabajo de cuello blanco de las naciones desarrolladas están condenados a extinguirse dentro de 15 ó 20 años. Los ganadores se convertirán en los jefes de Yo, S. A., y la confianza en uno mismo tendrá que sustituir al mimo corporativo. La seguridad empresarial al viejo estilo se evapora y llegan tiempos en que la única defensa será un buen ataque.

El *Liderazgo*, de la serie "La esencia" de Tom Peters, es un libro escrito en primera persona que nos demuestra por qué la gestión de mando-y-control y el "liderazgo desde arriba" están obsoletos. El nuevo liderazgo atrae a un conjunto de nuevas capacidades, cuyo sello definitivo son la improvisación y la inspiración, las cualidades únicas del liderazgo de las mujeres y el talento para crear un lugar estupendo para trabajar.

2 La Búsqueda de la Excelencia en una era Turbulenta: el Liderazgo

No estamos preparados... En estos tiempos caóticos retrocedemos al modelo de liderazgo de mando, modelo que ya no concuerda con la forma dinámica en que operan los líderes hoy en día.

Buscamos refugio en la fantasía de un líder que tiene las respuestas, promete "beneficios" o "éxito" a cambio de un paciente "seguidismo"; pero, en una época en que todos los valores nacen de la creatividad y la iniciativa, debemos imaginar y adoptar un modelo de liderazgo abierto y constantemente innovador.

Pedimos a los líderes que sean "buenos administradores de los activos que heredan". Sin embargo, en un momento en que la permanencia es una ilusión peligrosa, debemos pedirles que hagan frente a lo que han heredado y que creen propuestas de valor totalmente nuevas.

Imagino... A una joven de 27 años que busque una maravillosa oportunidad de reinventar las deficientes actividades de servicio al cliente de su empresa. Ella trabaja y trabaja sobre el tema, y al final acaba por reunir a un equipo de proyecto de seis personas, todas fanáticas. En el equipo hay un desarrollador de talento y un mecánico del beneficio; nuestra supermujer es visionaria y la animadora jefe. Al llevar a su equipo a un viaje de descubrimiento mutuo, se da cuenta de que su idea original no era totalmente acertada. No obstante, la búsqueda sin límites la lleva al final a algo mucho más extraño y mejor: el liderazgo auténtico.

Para empezar (una vigorosa definición). El liderazgo es una oportunidad sin igual para marcar una diferencia, comandando el talento de los demás hacia una causa "genial". Consiste en ordenar el desbarajuste de las relaciones humanas, en todos sus detalles, día tras día. Es una batalla contra la duda y el temor en la que únicamente puedes recurrir a tu propio juicio sobre la naturaleza humana. El liderazgo no es cuestión de "hacer" excelencia, sino de "inspirar" excelencia a otros.

Premisa: los límites de un líder. Los líderes no "transforman a las personas", lo que hacen es despertar el talento ya latente en aquellos que trabajan con (o para) nosotros, proporcionándoles oportunidades que justifican su decisión de invertir en nosotros sus recursos más preciosos: su tiempo y su compromiso emocional.

Los grandes líderes que cabalgan sobre hermosos corceles son importantes, pero aquellos que son grandes a la hora de desarrollar el talento son la roca sobre la que se fundamentan, a largo plazo, las organizaciones que funcionan. Jack Welch no tenía una "visión" en General Electric; Jack fue el primero en desarrollar talento en nuestros tiempos.

A largo plazo, podemos honrar a la mayor parte de esos líderes que no tienen rival en el desarrollo del talento. Pero hay momentos en que es necesario ser un "vendedor de esperanza". Los expertos dicen que Roosevelt no era un gran economista y que Churchill tenía un dudoso talento para la estrategia militar; pero ambos mantuvieron viva la esperanza. Como dijo Napoleón: "Un líder es un vendedor de esperanza".

También hay un tercer tipo de líder, al que llamo MBI (Mecánico del Beneficio Inspirado). Es un tipo de líder al que se le ponen los pelos de punta cuando estudia un balance. Le gusta sacar conclusiones más extraordinarias de los conjuntos de datos más voluminosos y oscuros. Es lo que le pone de buen humor.

Son tres tipos de liderazgo, igualmente necesarios: necesitamos al fanático del talento y al mentor. Necesitamos al visionario y al animador. Necesitamos al mecánico del beneficio y al genio de las operaciones. Es lo que yo llamo "el triángulo del liderazgo de oro", esencial tanto para un equipo de proyecto de seis personas, como para una corporación de sesenta mil personas.

Perfil: la danza del liderazgo. Liderar es ocuparse de problemas que no se podrían "solucionar" en la organización "por debajo de ti". Hace 20 años, me dijo un alto ejecutivo de AT&T que, si llegaba a su bandeja de entrada un "problema que pudiera solucionar sobre la marcha", era porque algo iba mal en el sistema. Ese problema concreto se tendría que haber resuelto en un nivel o dos por debajo de él. A él le pagaban su elevado salario únicamente para desenvolverse entre problemas intratables.

El director de una empresa de ingeniería con seis mil empleados me dijo que, extrañamente, los principales directores de proyecto no solían proceder de las filas de sus ingenieros con brillantes titulaciones; provenían, en cambio, de los que "habían sacado notas medianas en el bachillerato o en la universidad", los que estaban acostumbrados a hacer frente a una crisis tras otra y que agarraban un rollo de cinta adhesiva y se ponían a arreglar el problema sobre la marcha y sobre el terreno.

Cuando algo va mal, la típica gran empresa mata al mensajero: contrata a un investigador especial y trata de asegurarse de que esta aberración no se vuelva a producir. En el proceso, queda severamente disminuida la posibilidad de un progreso rápido.

"Hacerlo bien por primera vez" es una trampa y una ilusión. Hay dos empresas superestrellas que no dedican ni un segundo a pensar "la primera vez": Sony y Microsoft. Ellas lo hacen rápidamente. Y lo vuelven a hacer más rápidamente todavía. Según Business Week: "Sony se ha ganado una buena reputación por su insistencia. La primera salida a un campo nuevo de la empresa no es a menudo muy buena. Pero, como ha puesto de manifiesto con sus ordenadores portátiles, Sony lo seguirá intentando hasta que lo consiga".

"Si Microsoft es buena en algo — escribe Seth Godin—, lo es por evitar la trampa de preocuparse por las críticas. Microsoft falla constantemente. Se la destripa en público a causa de pésimos productos. Pero su personal insiste, versión tras versión, hasta que consigue algo suficientemente bueno. Luego puede aprovechar el poder que ha ganado en otros mercados para mejorar su estándar".

Un líder establece los parámetros generales del diseño o, en otras palabras, lo que son valores clave, filosofía esencial, constitución, estatutos... Es el modelo del arquitecto en jefe. Los conglomerados (empresas relacionadas débilmente entre sí) están pasados de moda. La mayoría de ellos se han mostrado inmanejables. Pero hay uno que conozco y parece funcionar: el Virgin Group.

Su fundador y CEO, Richard Branson, encaja a la perfección en el modelo de arquitecto en jefe. Dice que nunca lanzará un producto a menos que sea fresco, de gran calidad y asequible. Branson fija los parámetros generales del diseño de su organización, los encarna y los vive.

Estos tumultuosos tiempos piden iniciativas atrevidas para incrementar las opciones de seguir a flote. En los momentos turbulentos, los líderes deben tener las mejores preguntas, preguntas que animan a otros a emprender viajes de descubrimiento mutuo, a intentar cosas nuevas. Aquí, los grandes errores son obligatorios. Quien intenta cosas nuevas a menudo la fastidia.

Aunque no se debe aplaudir la imprudencia irreflexiva, se debe reconsiderar cuidadosamente la palabra "imprudencia". La mayor parte de los que cambiaron el mundo —Galileo, King, Picasso— fueron, de hecho, "imprudentes", aunque no irreflexivos. Estas personas intentaban, aun con altas probabilidades de fracasar, concebir normas totalmente nuevas.

No basta con cometer errores (incluso grandes errores). El paso siguiente y más importante es crear una cultura amiga del error y libre de culpabilidad.

Jorma Olilla es CEO de una máquina de inventar llamada Nokia. Transformó un "conglomerado" que era un *totum revolutum*, en un poder centrado y agresivamente global. El autor Trevor Meriden, en su libro *Cold Calling: Business the Nokia Way*, atribuye gran parte del éxito de Nokia a la cultura corporativa de la empresa agresivamente libre de culpabilidad y "ve-adelante-e-inténtalo".

Las personas: una relación con el talento. Talento puede ser la palabra más potente que conozco en el léxico empresarial. Cuando pienso en el talento me viene claramente a la mente un equipo de fútbol campeón o el reparto y el equipo de la producción de El Rey León que vi en Nueva York hace unos años.

Creo que no hay razón alguna para que no podamos ver a todos y cada uno de los empleados como talentos. Talento: atráelo; aliméntalo; cuidalo; recompénsalo; crea el contexto en el que pueda prosperar.

Mi colega y presidente emérito de la Tom Peters Company, Jim Kouzes, escribió un libro cuyo título constaba de una sola palabra: credibilidad. Jim insiste, basándose en los datos recopilados durante 20 años, que al final del día lo que da a un líder la capacidad de pedir grandes contribuciones a la gente, tanto en una nación como en un equipo de proyecto, es el grado hasta el que él es creíble.

Considerada de forma superficial, la credibilidad parece ser el más blando de los atributos de liderazgo; sin embargo, a largo plazo la credibilidad es el atributo del liderazgo absolutamente más duro.

Aunque estemos en la era de Internet, el agente deportivo más importante, Mark McCormack, insiste en que hay ocasiones, y no raras, en que uno debería volar 5.000 millas para celebrar una reunión de 5 minutos. El liderazgo es, en último término, puramente personal. Es el más genuino juego de la relación. Cuando Lou Gerstner se hizo cargo de IBM, muchos se burlaron de él porque carecía de bagaje técnico. Aunque a IBM se la solicitaba porque proporcionaba "un gran servicio al cliente", la empresa se había convertido en una perdonavidas y había olvidado el arte de escuchar atentamente. Gerstner se pateó la calle visitando a clientes de todo tipo y tamaños, preguntándoles a bocajarro qué problemas tenían con IBM. Se lo dijeron a bocajarro, él los solucionó e IBM dio la vuelta.

Profesión: el "puesto de trabajo" de liderar. He observado que la mayor parte de los directivos odia la política. La consideran viscosa, humillante, despilfarradora, etc. Están equivocados, porque la política es conseguir que las personas hagan las cosas.

Es cierto que la política resulta, a veces, francamente sucia, pero es siempre un tema de seres humanos que afrontan el éxito (o el fracaso) para conseguir algo trabajando conjuntamente. Y eso es verdad en lo que se refiere al gobierno, al matrimonio o a un escenario empresarial. Creo que el mejor consultor (y más brillante) con el que trabajé en McKinsey tenía un auténtico secreto: preguntaba invariablemente, y sin temor: "¿Por qué?".

"¿Por qué?" es la herramienta número uno de todo explorador intrépido. En las situaciones "sencillas", la clave del asunto es generalmente "¿por qué?", pero no se pregunta. Durante años y años, nadie pregunta "¿por qué?" de este o ese procedimiento (dicen que es la forma de hacer las cosas aquí). Por ello, el liderazgo efectivo equivale a preguntar invariablemente "¿por qué?". Franklin D. Roosevelt decía que "el presidente tiene que ser el primer actor de la nación". No se trata de una coartada para comportarse de forma insincera. Cuando un líder intenta convencer para que se asuman riesgos, él debe encarnar la asunción de riesgo, aunque sea una persona reticente a ello por naturaleza.

Como me dijo, sin tapujos, un amigo mío: "Mira, Tom, los líderes no pueden tener días malos, especialmente en los días malos. Desde el campo de la venta al por menor hasta las cosas más importantes, los líderes deben transmitir la energía y la confianza que hará que los demás hagan frente al peligro. Así de sencillo. Y así de difícil".

Todos los movimientos que realizan, tanto un director de 24 años como el presidente de Estados Unidos, son vigilados y diseccionados para ver en qué forma presagian el futuro de su organización y de las personas que la integran, por lo que hay que actuar en consecuencia.

Diez cosas imprescindibles

1. **Decir.** Haz del "no lo sé" una parte estratégica de tu vocabulario sobre el liderazgo. La incertidumbre está aquí para quedarse y reconocerlo es una demostración de fortaleza.
2. **Ver.** Mantén tu mente centrada en las grandes posibilidades que hay más allá de la incertidumbre que te rodea. Sé un "vendedor de esperanzas".
3. **Hacer.** Conviértete en una figura de acción. La vida empresarial es demasiado caótica para hacerlo bien la primera vez. Cuando tengas dudas, ¡haz algo!
4. **Fracasar.** Acepta que los errores son el precio de la grandeza. Ten siempre a la vista que hay que "recompensar los fracasos excelentes y sancionar los éxitos mediocres".
5. **Tejer.** Recuerda que unir a las personas —no darles órdenes— es la función número uno de todos los líderes de nuestra turbulenta era.
6. **Planificar.** Cuida tu legado realizando acuerdos específicos para la gente que te suceda. Mantra: ¡haz de mentor, haz de mentor, haz de mentor!
7. **Actuar.** Liderar bien es un juego de confianza de la máxima categoría. De manera que representa tu papel.
8. **Reducir.** Clarifica el desorden que te impide centrarte. Crea una lista de cosas para no hacer, añádele regularmente elementos y síguela religiosamente.
9. **Enfriar.** Tienes que saber descansar. Escucha a los colegas cuando te advierten de que estás quemado. Planifica vacaciones con regularidad y cumple esa planificación.
10. **Amar.** Ríe, sonríe y expresa tu pasión por lo que haces de todas las formas posibles.

3 La Labor del Jefe: Héroes, Demos, Historias

No estamos preparados... Pensamos todavía en términos de planificar y ordenar el cambio, pero ya no hay tiempo para eso. En lugar de ello, debemos ver el liderazgo como una cuestión de incentivar y después encargar experimentos geniales y atrevidos que surjan de lo más profundo de una organización.

Debemos comprender que la labor principal del jefe no es "hacer el cambio", sino encontrar y alabar a los que hacen el cambio: héroes ocultos que contribuyen a una cartera brillante de proyectos geniales y cuyo trabajo inspira a los demás para que salgan de su escondite y los imiten.

Imagino... Un departamento de tecnologías de la información con 123 personas. La directora del departamento, Ava Jamison, tiene cinco directores ejecutivos de proyectos que le informan y trata a todos ellos como a profesionales de capital de riesgo que llevan una cartera de personas y de proyectos geniales. Ava pide regularmente a cada uno de sus vicepresidentes que le informen de cómo va su cartera y ellos le responden con historias emocionantes sobre demos reveladoras realizadas por héroes de primera línea. Ava no ordenó que se hicieran estas historias, solamente fertilizó un jardín primoroso de "lo genial" que brota en torno a ella. Esa es la labor del jefe.

La estrategia de la "rana líder". Recientemente encontré una frase que expresa perfectamente mi argumentación sobre la labor del jefe: si quieres que se produzca un cambio como el "salto de una rana", necesitas "ranas líderes".

De aquí, la estrategia de la "rana líder", que funciona de esta forma: pásate discretamente entre las filas de los posibles revolucionarios o personas que hayan mostrado inquietud por conseguir que se hagan las cosas. Si se les da la más mínima oportunidad, estas ranas líderes actuales o posibles saltarán sobre la fortaleza de la inercia y marcarán un camino visible para que lo sigan otros.

Búscalos. Déjalos en libertad. Enseña unos cuantos modos a esas "ranas líderes" heroínas y deja claro como el cristal que ellos son la nueva forma.

Para encontrar estas "ranas líderes" hay que seguir lo que llamo la estrategia del "papel matamoscas": animarlas a salir de la trama poniéndoles trampas pegajosas irresistibles. Lou Gerstner, cuando era jefe de Travel Related Services en American Express, se sintió atraído por la inteligencia artificial y, en particular, por la tecnología de los "sistemas expertos". Quería provocar que ocurriese algo rápidamente. Pero, aunque era el gran jefe, no emitió una orden del estilo "¡iPonte ahora mismo a crear sistemas expertos!", sino que, en lugar de ello, creó un pequeño "fondo" de becas para sistemas expertos. Cada beca estaba dotada de unos cuantos miles de dólares y todo el mundo podía optar a ella. El proceso de concesión de becas era sencillo: una solicitud razonable y la aprobación (o el rechazo) rápidos.

Solo un par de años después, AmEx poseía una cuota sorprendentemente elevada de todos los sistemas expertos que había entonces en el mundo. Y la empresa había recaudado millones y millones de dólares como resultado de ello. Gerstner no había "ordenado" esto. En lugar de ello, había elaborado en secreto el más pegajoso de los "papeles caza-moscas".

El camino de la demo. La segunda parte de la ecuación —una demo— es, sencillamente, un proyecto genial en su estado temprano. Las demos son lo que harán los héroes (alias las "ranas líderes" cuando les des luz verde); son experimentos que entusiasman, esfuerzos con

medios escasos que ejemplifican debidamente un camino nuevo. Las demos son la prueba palpable de que el cambio "genial" no solo es posible, sino que ya está en el camino.

Las demo son aquello sobre lo que cuentas historias.

La labor de las historias. Una clave, si no la clave, del liderazgo es la comunicación efectiva de una historia, es decir, de un significado.

Las historias son lo que anima nuestro proceso de reflexión.

Las historias nos dan permiso para actuar.

Las historias son fotografías de quienes aspiramos a ser.

Las historias provocan respuestas emotivas.

Las historias conectan.

Las historias somos nosotros.

David Armstrong, un amigo mío que dirige una empresa manufacturera de tamaño medio, acuñó una frase bonita, potente y útil: gestionar contando historias. Las historias, narrar historias, y la forma de hacerlo son las fuerzas guía que hay detrás de la forma de hacer las cosas en la empresa de David. Armstrong comenzó contando historias de manera activa. Animó y rogó a los demás que hicieran lo mismo y los recompensaba cuando lo hacían. Historias como la del joven que se puso a trabajar por iniciativa propia sin que le supervisara nadie en un muelle de carga a las tres de la mañana y que hizo un esfuerzo extra por un cliente; o la del contable veterano que había resuelto de manera brillante un lío y había salvado la relación con un cliente clave.

Armstrong codificó estas historias y las puso en varios cuadros —junto con las fotos de los héroes— por las paredes de la empresa. Después convirtió las historias en un "manual de política", que es una crónica de "la forma de hacer las cosas cuando pretendemos servir lo mejor posible a nuestros clientes, a nuestra sociedad, a los empleados y a los proveedores".

Una gran historia tiene una guinda final: la promoción es un elemento clave para el éxito de un proyecto genial. Lo quieras o no, cada vez que realizas una promoción, cuentas una historia de primera plana.

La gente escruta las promociones como si fueran halcones: ¿ganó el pelota o el raro? La forma en que tú, el jefe, respondas a esa pregunta, enviará un mensaje que tendrá gran repercusión.

Diez cosas imprescindibles

1. **Deja de dar órdenes.** Ser el jefe ya no consiste en emitir órdenes desde lo alto. Ordenar el cambio es una pérdida de tiempo.
2. **Empieza por dar ánimos.** La mejor forma de liderar es cultivar a otros líderes, personas que liderarán por ellos mismos cosas más grandes y mejores. Tu labor es reconocerlas.
3. **Busca por tu empresa.** Utiliza todas las herramientas que tienes a tu disposición para animar y atrapar a las "ranas líderes" que están dentro de tu empresa.
4. **Está "fuera comiendo".** Sigue la pista a los pertenecientes a tu órbita que están aparentemente "fuera comiendo" y llévalos "fuera para comer". Busca qué es lo que tienen en su cabeza.
5. **Monta un espectáculo.** Da a los potenciales revolucionarios que están a tu alrededor un foro en el que se pavoneen de sus cosas. Llámalo un "seminario", una "feria de la idea", como sea. Pero, en cualquier caso, hazlo.
6. **Protege y sirve.** Sé un ángel guardián y "activa la interferencia" contra los que dicen no y los entrometidos de la vieja guardia.
7. **Haz que tus promociones cuenten.** Literalmente: cuenta el número de promociones en las que puedes influir y, después, cuenta cuántas de estas personas promovidas son "atrevidos geniales".
8. **Haz contar historias.** Lee una gran novela. Haz un curso sobre el arte de la narrativa. En resumen: conviértete en un adepto a convertir áridos hechos empresariales en cuentos extraordinarios de grandes logros.
9. **¡Haz algo!** Asume muchos riesgos, haz muchas apuestas, como el capitalista de riesgo. Lleva una cartera activa de personas y proyectos, y mantenlos en funcionamiento.
10. **No hagas nada.** Una vez hayas "invertido" en un proyecto, vuélvete a sentar y déjalo madurar. No puedes controlar los frutos de tu labor de jefe y no deberías tratar de hacerlo.

4 Conoce al Nuevo Jefe: ¡Mandan las Mujeres!

No estamos preparados... Reconocemos que está surgiendo un mundo nuevo y fluido, pero seguimos con nuestras jerarquías inspiradas por los hombres. Reconocemos los derechos

de las mujeres, pero ignoramos su fortaleza. Valoramos la fuerza, pero no conseguimos ver que la fuerza de las mujeres es mucho más acerada que la de los hombres.

Predicamos el valor de un nuevo tipo de empresa, pero olvidamos a quienes quizá sean los más adecuados para dirigirlos: las mujeres.

Imagino... Una nueva época en la que todos reconozcamos, recompensemos y aprovechemos la extraordinaria fortaleza de las mujeres.

Una doctrina empresarial que vea a las mujeres como gran parte de la respuesta no solo al "problema del talento", sino también al "problema de liderazgo".

Es un mundo laboral de mujeres. Es un hecho que los hombres y las mujeres son diferentes en lo que respecta a los estilos de percibir y actuar en el mundo. En su libro *The First Sex: The Natural Talent of Women and How They Are Changing the World*, Helen Fisher sostiene que, en general, hombres y mujeres tienen capacidades innatas diferentes. Y las tendencias actuales sugieren que muchos sectores de la economía del siglo XXI van a necesitar el talento de las mujeres. Ellas tienen muchas capacidades enraizadas profundamente en la historia: talento por las palabras; capacidad para leer señales no verbales; sensibilidad emotiva; empatía; paciencia; capacidad para hacer y pensar simultáneamente varias cosas; inclinación por la planificación a largo plazo; capacidad para entablar relaciones y negociar; preferencia por cooperar, llegar a un consenso y dirigir mediante equipos igualitarios. Existe por lo tanto, un conjunto de atributos más comunes en las mujeres que en los hombres que satisfacen los requisitos del nuevo mundo del valor-trabajo-añadido.

He aquí mi propia lista de tales atributos:

- Las mujeres ponen en práctica cualidades de improvisación con mucha más facilidad que los hombres.
- Las mujeres son mucho más decididas y sensibles ante la confianza que los hombres.
- Las mujeres aprecian la intuición y dependen de ella más que los hombres.
- A diferencia de los hombres, las mujeres se centran más en capacitar a los demás que en tener poder.
- Las mujeres desarrollan relaciones con más facilidad que los hombres.

Existe una diferencia en particular que arroja luz sobre por qué la nueva economía favorece a las mujeres. Ellas se preocupan mucho menos por el rango que los hombres. Y, en la nueva economía, el "mando y control", el "conocer el sitio de cada uno" y la "jerarquía" son ya las cosas del pasado.

Punto de venta: ¿fuera todos los hombres? Una conclusión práctica y factible para la empresa que se desprende de lo anterior sería esta: echar a todos los vendedores masculinos.

Se trata de una broma, pero considera este rápido test que aparece en la contraportada del libro *Selling is a Woman's Game: Fifteen Powerful Reasons Why Women Can Outsell Men*, de Nicky Joy y Susan Kane-Benson: ¿Quién se ocupa de más cosas al mismo tiempo? ¿Quién se esfuerza más en el tema del aspecto? ¿Quién se ocupa generalmente de los detalles? ¿Quién encuentra más fácil conocer a otras personas? ¿Quién hace más preguntas en una conversación? ¿Quién escucha mejor? ¿Quién hace más por implicarse? ¿Quién anima la armonía y el acuerdo? ¿Quién tiene más intuición? ¿Quién es mejor para mantenerse en contacto con los demás?

La respuesta solo puede ser una: las mujeres.

Regreso al género: hacia una revolución del talento. No es fácil poner a las mujeres en los puestos donde merecen estar, incluso son pocas las empresas que han tratado de hacerlo. Deloitte & Touche es una organización que ha progresado enormemente en ese sentido. Deloitte se esforzaba mucho por contratar grandes mujeres y las puntuaba más alto que a los hombres en sus primeros años. Pero, después, las mujeres se marchaban. Su porcentaje disminuía a cada paso de la carrera profesional de la empresa.

La mayor parte de las mujeres no se iba para formar familias: habían sopesado sus opciones en la cultura dominada por los varones de Deloitte y las encontraban deficientes. Muchas cambiaban de profesión insatisfechas por una cultura que consideraban endémica en las empresas de servicios profesionales. Frente a ello, Deloitte decidió hacer una Deloitte sobre sí misma. Estudió detenidamente qué movía a las mujeres a abandonar la empresa y descubrieron que una suposición asumida tras otra bloqueaba, de manera desapercibida, la progresión de las mujeres en Deloitte. Por ejemplo, por lo general no se había estudiado, en profundidad, el proceso de asignación de las cuentas de clientes. Los socios varones hacían suposiciones: "Yo no la pondría en ese tipo de empresas, porque es un entorno muy duro", "Ese cliente es difícil de tratar", "Los viajes someten a mucha presión a las mujeres", etc. De modo que Deloitte se puso manos a la obra para acabar con esas suposiciones. Aunque la empresa no se transformó de la noche a la mañana, sí estableció un compromiso estratégico a diez años para promocionar a las mujeres a sus puestos más altos de liderazgo en mucho mayor número que antes.

Diez cosas imprescindibles

1. **Abre los ojos.** Busca la presencia—o, mejor dicho, la espantosa ausencia— de las mujeres en posiciones de liderazgo.

2. **Aguza los oídos.** Escucha las infinitas formas en que hombres y mujeres son decisivamente distintos: en su forma de pensar, de comunicar, de liderar...
3. **Reajusta tus aspiraciones.** Adiós al mando y al control. Bienvenida la cooperación y la colaboración. Esta es la naturaleza del trabajo en la nueva economía. Y esa es la forma en la que las mujeres trabajan de manera natural.
4. **Contrátalas.** El número de mujeres que aspiran a los trabajos cualificados es cada vez mayor. De manera que ve hacia donde está el talento, antes de que lo hagan tus competidores.
5. **Promociónalas.** Estoy en contra de las cuotas, pero estoy muy a favor de la oportunidad positiva. Y las mujeres, en cuanto líderes, representan la oportunidad del siglo.
6. **Cuida tus formas.** Las mujeres entienden que el liderazgo es cuestión de dar las gracias, tanto como de ponerse al frente. Pregúntate a ti mismo: "¿a cuántas personas he dado las gracias hoy?".
7. **Echa a todo el personal de ventas masculino.** Y no te detengas en tu personal de ventas. En cierto sentido esto es una broma y en otro, no.
8. **Redobla los esfuerzos por acabar con los dobles raseros.** Ayuda a las mujeres a erradicar las normas que las mantienen retrasadas (normas que, no de manera incidental, mantienen también retrasadas a sus empresas).
9. **Pon en duda tus suposiciones.** Identifica sistemáticamente dónde y por qué las mujeres abandonan tan rápidamente tu empresa.
10. **Apiádate de los hombres.** Lo necesitan.

5 La Labor Número uno del Jefe: el Talento

No estamos preparados... Hablamos mucho del "poder del personal", pero nos aferramos a nuestra inveterada inclinación a contratar e incentivar empleados obedientes. Decimos que nos tomamos en serio el talento, mientras fracasamos a la hora de transformar nuestras organizaciones para que sean verdaderamente atractivas para el talento. Pero ahora debemos convertirnos en obsesos por el talento. Debemos comprender que en una época en la que el valor añadido fluye de la creatividad, una reserva de talento extraña, enérgica y desobediente se ha convertido en la base principal, si no única, de la ventaja competitiva.

Imagino... Un mundo en el que "atraer y desarrollar talento" obligue tanto a los líderes de un departamento financiero típico... como a la General Motors o a un equipo deportivo profesional.

Un mundo en el que las empresas se centren en crear lugares extraordinarios para trabajar.

Un mundo en el que los líderes reconozcan que el talento no solo sostiene la marca, sino que es la marca.

Persigue lo mejor. Si eres un impenitente conocedor del talento, no buscas nada que no sea lo mejor. En finanzas. En marketing. En el atril del primer violín. Dejarás sin cubrir un puesto de trabajo antes que llenar un hueco con mediocridad. Esto vale para cualquier posición dentro de una empresa.

Hace unos años, Home Depot decidió aspirar a la luna, hacer que una corporación de 20.000 millones de dólares se convirtiese en una de 100.000 millones de dólares en un tiempo relativamente corto. Con el fin de dar este gran salto, Home Depot elaboró siete significativas iniciativas de crecimiento. El entonces CEO Arthur Blank estableció una ley: cada una de esas iniciativas tendría que estar dirigida por la mejor persona del mundo.

Por ejemplo, una de las siete iniciativas puestas en marcha fue la expansión internacional. Home Depot pretendía lo verdaderamente mejor, según su punto de vista, y terminó fichando al director de operaciones de IKEA.

A pagar. Más que los altos salarios, lo que ganará la batalla por el talento es la oportunidad o la posibilidad que se le ofrece al candidato de brillar, de dejar una huella en el universo de manera rápida.

Por otra parte, si a uno le dan una gran oportunidad y responde con un vigor excepcional, hay que recompensarlo por ello. Como dijo Peter Drucker a Business 2.0, "las personas innovadoras y sabias técnicamente han llegado a ser increíblemente costosas". Y Ed Michaels escribió: "Es probable que las empresas de mayor rendimiento paguen lo que haga falta para no perder a quienes más rinden".

Si hay algo que me cabrea es un jefe que se queja por la "alta rotación en el departamento del servicio de habitaciones de un hotel", y que cuando se le pregunta cuál es el salario base diga que está 75 céntimos por encima del salario mínimo. No estoy defendiendo que se deban pagar 100.000 dólares al año por un trabajo de servicio de habitaciones. Lo que mantengo es que las personas que trabajan en ese servicio tienen más relación con los clientes que cualquier otra en el hotel, por tanto, no tienen precio. Y si resulta que no tienen precio, sin llegar a pagarles los 100.000, al menos se les podrían pagar 15,50 \$ la hora. Casualmente (o no tanto), cuando se eleva el salario base, ocurre algo más importante: acabas por atraer a un grupo de candidatos totalmente distinto.

En el caso del servicio de habitaciones, hay una "reserva de candidatos" para puestos de trabajo de 7,50 \$. Y otra totalmente distinta para puestos de 15,50 \$.

Respetar. Como escribió el gran psicólogo norteamericano William James, "la necesidad humana más profunda es la de ser apreciado". Y la mayor parte de las personas de talento llevan sus capacidades a los lugares donde se sienten más apreciadas, porque disfrutan de una amplia variedad de posibilidades entre las que elegir.

El aprecio puede significar muchas cosas: oportunidades, recompensas económicas, conciencia corporativa del equilibrio entre trabajo y familia, etc. Pero en lo más alto de la lista está, sin excepción, el simple respeto.

Provoca entusiasmo. La meta principal del liderazgo es comprometer a las personas en "viajes de descubrimiento mutuo". Hacer esto requiere un entorno marcado sobre todo por la energía y el entusiasmo. Un entorno que vibre positivamente. Las empresas que triunfan, argumenta el gurú de la estrategia Gary Hamel, "crean una 'causa', no un negocio".

Por lo mismo, los líderes que triunfan atraen el gran talento ofreciendo un aura de compromiso apasionado.

Diez cosas imprescindibles

1. **Perseguir.** Haz de la búsqueda del mejor talento tu prioridad número uno. Busca personas para tu empresa que tengan las mejores calificaciones del mundo de forma activa, agresiva.
2. **Reclutar.** Mira tu agenda y marca grandes cantidades de tiempo para el único propósito expreso de contratar el máximo talento.
3. **Eliminar.** Echa de tus filas a quienes no den la talla. Hazlo de la manera más caritativa posible, pero con la vista puesta en las necesidades de tu personal de más talento. Ellos no se merecen menos.
4. **Reinventar.** Somete a tu departamento de recursos humanos al lavado de cara que se merece. Como quiera que sea, conviértelo en un centro de impacto estratégico.
5. **Construir.** Crea un centro de liderazgo, un lugar donde el desarrollo del talento para el liderazgo caiga dentro de la ineludible esfera de la alta dirección.
6. **Destruir.** Elimina todas las barreras a la comunicación. Tu labor como líder: crear la menor distancia entre dos talentos cumbres.
7. **Revisar.** De nuevo, se trata de dedicar tiempo. Esto vale también para los controles de rendimiento. Haz de ellos un evento de control de la agenda.

8. **Liberar.** Da rienda suelta a los extraños. Contrata con la vista puesta en el comportamiento aberrante.
9. **Pagar.** Pon tu dinero donde está el talento. Revisa tu sistema de compensaciones y asegúrate de que no recortas gastos en los lugares inadecuados. Mantra: lo que se paga bien se hace bien.
10. **Inspirar.** Lanza una gran búsqueda y los héroes de esa búsqueda arribarán en su estela. Las personas grandes se sienten atraídas por los grandes retos. De manera que ipon el baremo por las nubes!

6 Ficha Técnica

Título del Libro: Liderazgo

Autor: Tom Peters

Fecha de Publicación: 1 de Septiembre 2005

Editorial: Pearson Prentice Hall

Nº Páginas: 160

ISBN: 9788420546421

Tom Peters es el pensador más influyente de nuestro tiempo sobre temas empresariales. Se le ha proclamado el gurú de los gurús del management. Su primer libro, *In Search of Excellence*, escrito en colaboración con Robert Waterman, se consideró "el libro sobre temas empresariales más importante de todos los tiempos" en una encuesta de Bloomsbury Publisher. Después de dicho libro, ha publicado toda una serie de bestsellers internacionales.

Tom ha fundado asimismo la Tom Peters Company, una empresa internacional de formación y consultoría que asesora a grandes clientes, entre ellos Rolls-Royce, Starbucks, Bank of America, Continental Airlines, Virgin Direct e Intel, en temas de transformaciones organizativas necesarias para afrontar los cambios futuros.

Leader Summaries © 2010. Resumen autorizado de: Liderazgo por Tom Peters, Pearson Prentice Hall 2010.

