

El mundo de los directivos es complicado y confuso. Para lograr que tenga sentido, no basta con saber un par de trucos para simplificar las cosas, sino

que hace falta capacidad de sintetizar las intuiciones procedentes de diferentes mentalidades para integrarlas en un todo comprensible.

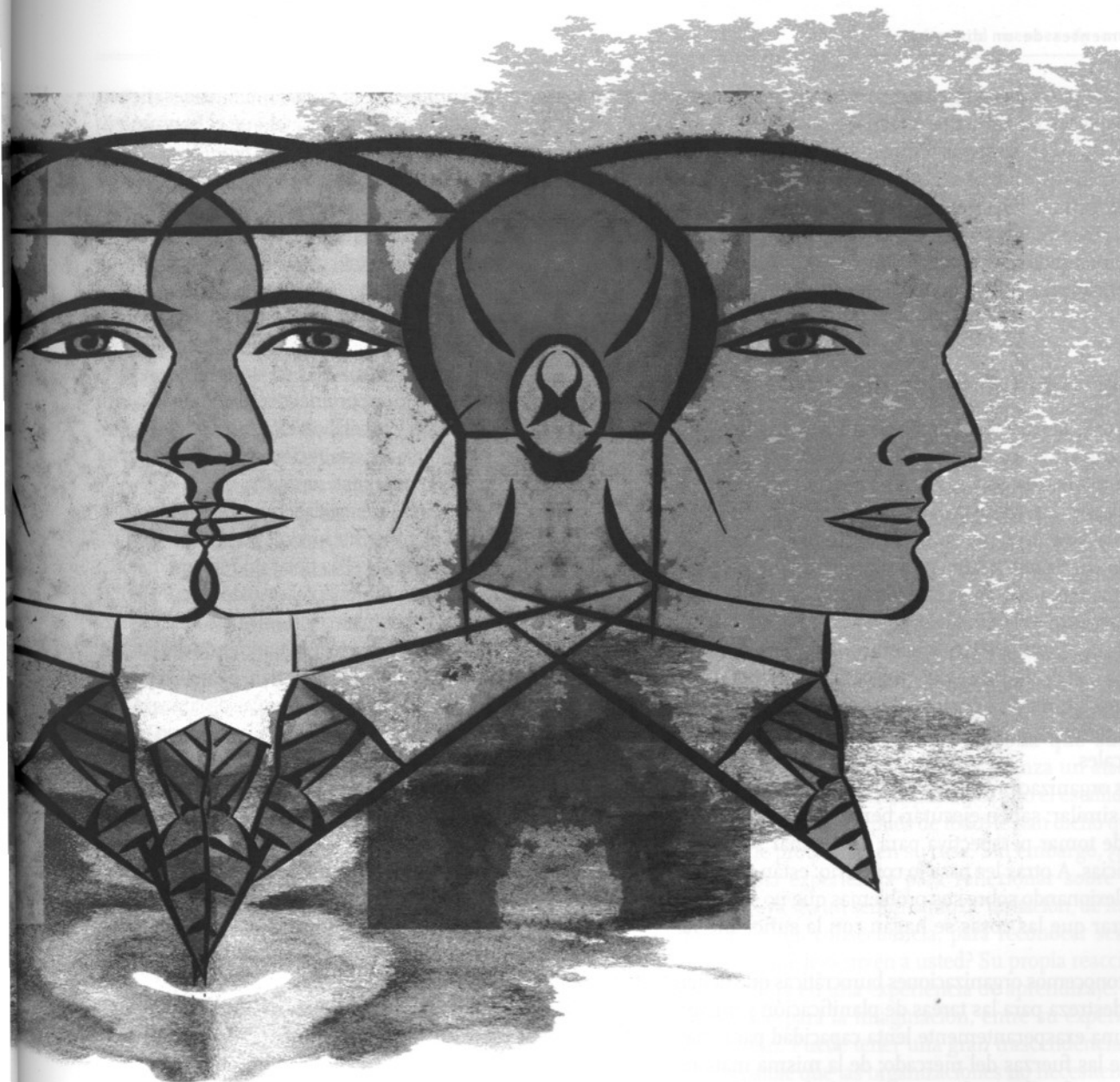
Las cinco mentes de un directivo

Jonathan Gosling y Henry Mintzberg



El consejero delegado de una importante empresa canadiense se quejaba recientemente de que no era capaz de lograr que sus ingenieros pensarán como directivos. Es una queja habitual, pero tras ella se oculta una pregunta de extraordinaria importancia: ¿qué significa pensar como un directivo?

Por desgracia, en los últimos años se ha prestado poca atención a esta pregunta. Casi todos hemos caído prendados del "liderazgo" hasta tal punto que la "gestión" ha quedado desplazada a un segundo plano. Ya nadie aspira a ser un buen gerente; todo el mundo quiere ser un gran líder. Sin embargo, separar la gestión del liderazgo es peligroso; del mismo modo que la gestión sin liderazgo fomenta un estilo carente de inspiración, que arroja un halo mortecino sobre las actividades, el liderazgo sin gestión fomenta un estilo incone-



xo, que promueve la arrogancia y la autosuficiencia. Y todos sabemos la capacidad destructiva que tienen la arrogancia y la autosuficiencia en las organizaciones. Por tanto, vamos a volver a la simple y llana gestión tradicional.

El problema, claro está, es que la simple y llana gestión tradicional es complicada y confusa. Se dice a los directivos que sean globales y, a continuación, se les conmina a ser locales. Que colaboren y que compitan. Que cambien, constantemente, y que mantengan el orden. Que alcancen los objetivos y que al mismo tiempo mimen a su personal. ¿Cómo se supone que puede una persona conciliar todo esto? Lo cierto es que nadie puede lograrlo. Para ser eficaces, los directivos tienen que hacer frente a estas yuxtaposiciones para llegar a una profunda integración de estas cuestiones aparentemente contradictorias. Eso significa que tienen que centrar

su atención no sólo en lo que deben conseguir, sino también en la forma en la que deben pensar. Los directivos necesitan varias "mentalidades".

Ayudar a los directivos a caer en la cuenta de esta realidad fue el reto que nos marcamos a mediados de los años noventa, cuando empezamos a desarrollar un nuevo programa de postgrado para directivos en ejercicio. Sabíamos que no podíamos recurrir a la estructura habitual de la formación de MBA, que divide el mundo de la gestión en las distintas funciones empresariales de marketing, finanzas, contabilidad, etc. Nuestro propósito consistía en formar a directivos que provenían de estas limitadas parcelas y que estaban tratando de salir de ellas; por tanto, ¿por qué les íbamos a introducir de nuevo en ellas? Necesitábamos una nueva estructura que fomentara la síntesis en lugar de la sepa-

ración. Lo que se nos ocurrió —una estructura que se basa en los cinco aspectos de la mente directiva— no sólo ha resultado útil en las aulas, sino que también ha sido revelador en la práctica, como esperamos ser capaces de demostrar en este artículo. En primer lugar, explicaremos cómo se nos ocurrieron las cinco mentalidades directivas y posteriormente comentaremos cada una de ellas con cierto detenimiento, antes de concluir con el argumento de que hay que entretrejer las cinco.

Las cinco mentalidades directivas

La Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y la Media Luna Roja, cuya sede central se encuentra en Ginebra, estaba interesada en abordar una cuestión que le preocupaba en sus prácticas de desarrollo de directivos. La Federación temía que quizá se estuviera dejando arrastrar exageradamente hacia una cultura de actuación rápida. Era consciente de que tenía que actuar rápidamente en la respuesta a las catástrofes que tienen lugar por todo el mundo —terremotos, guerras, inundaciones y hambrunas—, pero también consideraba que debía emprender una tarea más lenta y delicada de creación de una capacidad de actuación que fuera esmerada, reflexiva y adaptada a las circunstancias y necesidades locales.

Muchas organizaciones empresariales se enfrentan a un problema similar: saben ejecutar, pero no son tan hábiles a la hora de tomar perspectiva para reflexionar sobre sus circunstancias. A otras les pasa lo contrario: están tan paralizadas reflexionando sobre sus problemas que no son capaces de lograr que las cosas se hagan con la suficiente rapidez.

Todos conocemos organizaciones burocráticas que tienen una gran destreza para las tareas de planificación y organización, y una exasperantemente lenta capacidad para reaccionar ante las fuerzas del mercado; de la misma manera, todos estamos familiarizados con las ágiles empresas que reaccionan ante todos los estímulos, pero de manera chapucera, lo que las lleva a tener que ajustar constantemente sus intervenciones. Además, por supuesto, hay empresas que padecen ambos males: por ejemplo, las empresas cuyos departamentos de marketing están absortos con grandiosas declaraciones de posicionamiento mientras sus equipos de venta se esfuerzan por conseguir todas las operaciones posibles.

Estas dos dimensiones establecen los límites de la gestión: todo lo que hacen todos los directivos eficaces se encuentra entre el suelo firme de la *acción* y el cielo abstracto de la *reflexión*. La acción sin reflexión es inconsciencia; la reflexión sin acción es pasividad. Todos los directivos tienen que encon-

trar una forma de combinar estas dos mentalidades: tienen que aprender a operar en el punto en el que el pensamiento reflexivo se cruza con la actuación práctica.

En cualquier caso, acción y reflexión... ¿con respecto a qué? Una respuesta evidente es: con respecto a la *colaboración*, con respecto a hacer cosas en cooperación con otras personas (por ejemplo, en las negociaciones en las que un directivo no puede actuar por sí solo). Otra respuesta es que la acción, la reflexión y la colaboración tienen que arraigarse en una profunda percepción de la realidad en todas sus facetas. Denominamos “mundana” a esta forma de pensar, en su acepción de “refinada, práctica, con experiencia en la vida”. Por último, la acción, la reflexión y la colaboración, así como la mundanidad, deben adscribirse a cierta racionalidad o lógica: también se basan en una mentalidad *analítica*.

Por tanto, tenemos cinco mentalidades de gestión, cinco formas en las que los directivos interpretan y abordan el mundo que los rodea. Cada una de ellas tiene un tema, u objetivo dominante, que le resulta propio. En el caso de la reflexión, el tema es el *yo*; no puede haber intelección sin autoconocimiento. La colaboración adopta un aspecto que trasciende del *yo*, que se centra en la red de *relaciones* del directivo. El análisis da un paso más, centrándose en la *organización*; las organizaciones dependen del desglose sistemático de actividades, y eso es precisamente lo que hace el análisis. Más allá de la organización se encuentra lo que en nuestra opinión es la cuestión de la mentalidad mundana, el *contexto*, los mundos que rodean a la organización. Por último, la mentalidad de acción agrupa todos estos elementos a través del proceso de *cambio* —del *yo*, las relaciones, la organización y el contexto—.

Por tanto, la práctica de gestionar entraña cinco perspectivas, que corresponden a los cinco módulos de nuestro programa:

- Gestionar el *yo*: la mentalidad reflexiva.
- Gestionar las organizaciones: la mentalidad analítica.
- Gestionar el contexto: la mentalidad mundana.
- Gestionar las relaciones: la mentalidad de colaboración.
- Gestionar el cambio: la mentalidad de la acción.

Si es usted directivo, éste es su mundo.

En primer lugar, aclaremos varias características de este conjunto de mentalidades. En primer lugar, no pretendemos afirmar que el nuestro sea un marco conceptual científico o exhaustivo. Lo único que afirmamos, simplemente, es que nos ha resultado útil en nuestro trabajo con directivos, incluido el que llevamos a cabo en nuestro programa de formación (si desea más información sobre el programa, vea el recuadro “Mentalidades para el desarrollo de directivos”).

En segundo lugar, le pedimos que considere que cada una de estas mentalidades directivas es una actitud, una estructura mental que abre nuevas panorámicas. Si no adopta una estructura mental reflexiva, por ejemplo, no podrá abrirse a las nuevas ideas. Es posible que ni siquiera se percate de la existencia de tales ideas si no adopta una estructura mental mundana. Y, por supuesto, no podrá apreciar el bullicio, las panorámicas y las oportunidades de acción salvo que se abra a ellas.

Jonathan Gosling es director del Centro de Estudios de Liderazgo de la University of Exeter. **Henry Mintzberg** es titular de la cátedra Cleghorn de Estudios de Gestión en la McGill University y autor del libro *Managers not MBAs*.

En tercer lugar, debemos hacer una aclaración sobre el objetivo que perseguimos. Cuando hablamos de mentalidad, de *configuración mental*, no aspiramos a configurar la forma de pensar de ningún directivo. Ya estamos hastiados de esos esfuerzos. Al contrario, lo que pretendemos es seguir el consejo que uno de nosotros encontró recientemente en una galleta de la suerte: "Configura tu mente. La confianza te llevará adelante". Lo que le estamos sugiriendo es que configure su mente en torno a cinco ideas esenciales. Entonces no será sólo la confianza, sino también la coherencia, la que le llevará adelante. También puede interpretar estas configuraciones mentales como composiciones mentales –perspectivas–. No obstante, debe ser consciente de que, si se utiliza inadecuadamente, la configuración mental puede convertirse en conflagración demencial. Un exceso de cualquiera de ellas (una obsesión por el análisis o una colaboración compulsiva, por ejemplo) puede hacer que la mentalidad le estalle entre las manos.



En la actualidad, lo que los directivos necesitan desesperadamente es detenerse y pensar, dar un paso atrás y reflexionar profundamente sobre sus experiencias

en experiencias cuando se digieren, cuando se reflexiona sobre ellos, cuando se ponen en relación con pautas generales y cuando se sintetizan".

Si no se capta el sentido de los acontecimientos, la gestión será irreflexiva. Por tanto, consideramos que la reflexión es ese espacio suspendido entre la experiencia y la explicación, en el que la mente establece las conexiones. Imagínese que está reunido con una persona que súbitamente explota y lanza un ataque personal.

Siente la tentación de pasar por alto el estallido o de restarle importancia; después de todo, le han dicho que esa persona tiene problemas en su casa. Sin embargo, ¿por qué no utiliza esta experiencia para reflexionar sobre su propia reacción –ya sea un sentimiento de turbación, de ira o de frustración– y, en consecuencia, para reconocer sentimientos similares que le ocurren a usted? Su propia reacción se convertirá ahora en una experiencia de aprendizaje: ha abierto un espacio para la imaginación, entre su experiencia y su explicación. Puede tener una gran trascendencia.

Es posible que las organizaciones no necesiten "personas espejo", que en todo ven únicamente reflejos de su propio comportamiento. Sin embargo, tampoco necesitan "personas ventana", que no pueden ver más allá de las imágenes que tienen delante. Necesitan directivos que sean capaces de ver de ambas maneras; en cierto sentido, directivos que miren a través de la ventana al amanecer, para ver a través de su propio reflejo el mundo que despierta en el exterior. Reflexionar es, en esencia, "re-flexionar", lo que sugiere que la atención se gira hacia el interior para que pueda ser girada hacia el exterior. Esto significa ir más allá de la introspección. Significa mirar hacia dentro para ser capaz de observar mejor el exterior de modo que se puedan percibir las cosas familiares de una manera diferente –quizá un producto como si fuera un servicio o un cliente como si fuera un socio–. ¿No describe eso la forma de pensar de los directivos que consiguen éxitos de verdad, de los Andy Groves del mundo? Comparémoslos con personas como los Messiers y Lays, que deslumbran con grandes fusiones y grandiosas estrategias que no conducen más que a la extenuación y a la extinción de sus empresas.

Gestionar el yo: la mentalidad reflexiva

Hoy día es frecuente que los directivos que son enviados a cursos de formación sean recibidos en un "campamento de instrucción". Esto no es un club de campo, se les suele advertir; van a tener que esforzarse mucho. Todo esto es contraproducente. Aunque es indiscutible que los directivos no necesitan una atmósfera de club de campo para su desarrollo, tampoco necesitan un campamento de instrucción. La mayoría de los directivos que conocemos ya vive a diario en un campamento de instrucción. Además, en los verdaderos campamentos de instrucción, los soldados aprenden a marcar el paso y a obedecer sin rechistar, no a detenerse y a pensar. En la actualidad, lo que los directivos necesitan desesperadamente es detenerse y pensar, dar un paso atrás y reflexionar profundamente sobre sus experiencias. De hecho, en su libro *Rules for Radicals*, Saul Alinsky hace la interesante indicación de que los acontecimientos, o "sucedidos", únicamente se convierten en experiencia después de que se haya reflexionado sobre ellos exhaustivamente. "La mayor parte de las personas no acumula un conjunto de experiencias, sino que pasa por la vida atravesando una serie de sucedidos que recorren sus sistemas sin ser digeridos. Los sucedidos se convierten

De forma similar, los directivos reflexivos son capaces de ver lo que está detrás, para poder mirar hacia el futuro. Las "visiones" acertadas no están inmaculadamente concebidas en abstracto: están trazadas, pincelada a pincelada, a partir de las experiencias del pasado. En otras palabras, los directivos reflexivos tienen un saludable respeto por la historia, no sólo por la gran historia de los acuerdos y los desastres, sino también por la historia cotidiana de todas las pequeñas acciones que componen el trabajo de las organizaciones. En este sentido, pensemos en el profundo conocimiento personal que tiene Kofi Annan de las Naciones Unidas, un conocimiento que ha sido la fuente de su capacidad para trasladar ese complejo organismo hasta un lugar diferente y mejor. Es necesario apreciar el pasado si se desea utilizar el presente para alcanzar un futuro mejor.

Gestionar las organizaciones: la mentalidad analítica

Literalmente, *analizar* significa "dejar suelto" (del griego *anályo*, que significa "desatar"). El análisis desata fenómenos complejos, desglosándolos en las partes que los componen, es decir, descomponiéndolos.

El análisis se produce en todos los ámbitos: en el contexto (análisis del sector), en las relaciones (evaluaciones de 360 grados) y demás. Sin embargo, está especialmente relacionado con las organizaciones. Es imposible organizarse sin análisis, sobre todo si se trata de una gran empresa. El buen análisis proporciona un lenguaje para organizarse, hace posible que las personas tengan un concepto común de la fuerza que impulsa sus esfuerzos y ofrece una forma de medir el rendimiento. La propia estructura organizativa es fundamentalmente analítica; es una forma de desglose para establecer la división del trabajo. Simplemente hay que observar cualquier organigrama organizativo, con todas las casillas ordenadamente alineadas, para darse cuenta de ello.

Imaginemos al directivo moderno en una oficina de un rascacielos, observando las calles de la ciudad a sus pies y las oficinas de otras empresas en los edificios que tiene frente a sus ojos. Desde esta perspectiva, el directivo no ve a las personas individuales, sino a los sistemas de organización, de poder y de comunicación. Si se gira, ese directivo observará la parafernalia lujosa de su propia empresa, los frutos del trabajo incansable realizado por numerosas personas sobre las estructuras, sistemas y técnicas. Todo esto representa análisis en el sentido convencional: orden y desglose. ¿Cómo va a mantenerse ese directivo ajeno a la mentalidad analítica?

Preferimos plantearnos una pregunta diferente: ¿de qué manera va a introducirse ese directivo realmente en la mentalidad analítica, superando las superficialidades del análisis obvio, para llegar al sentido esencial de las estructuras y los sistemas? La clave para realizar un análisis eficaz, en nuestra opinión, consiste en ir más allá de los enfoques tradicionales para poder captar la forma de operar del análisis y el efecto que tiene sobre la organización.

Reflexionemos sobre tres tareas relacionadas entre sí, una sencilla, una complicada y una compleja. Construir un yate de recreo puede ser relativamente sencillo: es una tarea que gira alrededor de cuestiones como la relación entre el desplazamiento y la eslora. Construir un portaaviones es mucho más complicado, ya que entraña la coordinación de todo tipo de sistemas secundarios y redes de suministro. No obstante, incluso en este caso, los elementos integrantes se pueden comprender fácilmente y los comportamientos necesarios pueden llegar a ser bastante previsibles. Sin embargo, la decisión de enviar al frente a ese portaaviones puede ser verdaderamente compleja: ¿quién puede afirmar con cierto grado de certidumbre qué es lo que se debe hacer o, incluso, qué es lo mejor que se puede hacer, a la vista de las circunstancias imperantes?

De global a mundano

Al salir de sus oficinas y percibir cómo se ve el mundo desde los lugares en los que se hacen los productos y se atiende a los clientes, los directivos pueden llegar a ser verdaderamente mundanos, en lugar de meramente globales. La perspectiva mundana reconoce que la vida en este planeta está compuesta por mundos de todo tipo.

La panorámica global

Lo que importa son las generalizaciones sobre los mercados, valores y prácticas de gestión.

Las consecuencias locales son menos importantes que el rendimiento económico general. Las empresas globales no son realmente responsables de las consecuencias locales.

Al viajar por todo el mundo, tenemos una percepción borrosa de las diferencias.

El mundo converge en una cultura común.

La panorámica mundana

Lo que importa es la atención que se presta a las respuestas específicas a las circunstancias específicas.

Las consecuencias locales son un indicador de los resultados, en los que se debe tener en cuenta tanto el valor social como el económico. Las empresas son responsables de las consecuencias locales de sus acciones.

Al aterrizar en diferentes lugares, nos unimos a una pluralidad de visiones del mundo.

Éste es un mundo hecho de filos y fronteras, como una labor de retazos.

Para adoptar este tipo de decisiones complejas puede ser necesario colocarse por encima de la técnica simple y del análisis superficial –el que se limita a hacer números–, y profundizar en la mentalidad analítica. Será necesario tener en cuenta información valorativa, como los valores que subyacen a estas opciones. El análisis profundo no trata de simplificar las decisiones complejas, sino de servir de base a la complejidad, manteniendo, simultáneamente, la capacidad de emprender acciones de la organización. Ése fue el gran poder de la retórica de Winston Churchill durante la Segunda Guerra Mundial. Sus expresiones sencillas captaban la complejidad de la situación de Gran Bretaña y de la guerra en la que estaba involucrada.

Nos hemos encontrado con ejemplos de análisis profundos realizados por directivos participantes en nuestro programa que se habían visto obligados a adoptar decisiones simplistas a causa de un análisis superficial: cerrar la fábrica, acelerar un proceso lento, etc. Después de estudiar la mentalidad analítica durante el segundo módulo de nuestro programa, volvían a sus trabajos y estudiaban las cuestiones con más profundidad. Examinaban los análisis de los demás, los antecedentes de esas personas, los datos y las hipótesis que empleaban. Extraían otros tipos de información que no llegaban a formar parte de los análisis convencionales y descubrían limitaciones en las técnicas que se empleaban. Lo más importante es que reconocían los prejuicios que influían en sus propias reflexiones. En consecuencia, apreciaban las cosas de una forma diferente, animaban a los demás a cambiar su orientación y ayudaban a resolver los problemas. ¿Se trataba de análisis o de reflexión? Era un análisis reflexivo.

El problema al que se enfrentan muchos directivos en la actualidad, así como muchas de las facultades de empresariales en las que reciben formación, no es la falta de análisis, sino el exceso de análisis –al menos, el exceso de análisis convencional–. Esto queda ejemplificado en la imagen que se emplea habitualmente en el mundo de las finanzas referida al jugador de tenis que se queda concentrado en el marcador y se olvida de la pelota (situación muy similar a la del profesional de marketing que estudia a la multitud y se olvida de la venta). El truco en la mentalidad analítica consiste en ser capaz de percibir la puntuación y la multitud sin perder de vista a la pelota.

Gestionar el contexto: la mentalidad mundana

Vivimos en un mundo que, desde la distancia, parece bastante uniforme. La “globalización” percibe el mundo desde la distancia, dando por supuesta y promoviendo una cierta homogeneidad de comportamiento. ¿Es esto lo que queremos de nuestros directivos?

Un examen más detenido pone de manifiesto una realidad muy diferente. Lejos de ser uniforme, el mundo está

compuesto por multitud de mundos de todo tipo. ¿No deberíamos fomentar, por tanto, que nuestros directivos fueran más mundanos, que tuvieran más experiencia en la vida, tanto de maneras sofisticadas como prácticas? En otras palabras, ¿no deberíamos tratar de introducirnos en mundos diferentes del nuestro –en las circunstancias, hábitos y culturas de otras gentes– para poder conocer mejor nuestro propio mundo? Por parafrasear las famosas palabras de T.S. Elliot, ¿no de-

Se dice a los directivos que sean globales y, a continuación, se les conmina a ser locales; que cambien y que mantengan el orden. ¿Cómo se supone que puede reconciliar todo esto una persona? Lo cierto es que nadie puede lograrlo.

beríamos explorar incesantemente para acabar volviendo a nuestro lugar de origen y darnos cuenta, por primera vez, de cómo es realmente? Para nosotros, eso es la mentalidad mundana.

Para ser mundano no es necesario disfrutar de una extensión mundial, de la misma manera que la extensión mundial no genera una mentalidad mundana. De hecho, la extensión global ni siquiera asegura una perspectiva global, teniendo en cuenta que los directivos de tantas empresas “globales” están arraigados en la cultura del país de origen. Sin embargo, hay empresas que parecen ser razonablemente globales a la vez que mundanas; por ejemplo, Shell. Por supuesto, Shell tiene una extensión mundial desde hace mucho tiempo; sin embargo, a causa de las presiones que la sociedad ejerce sobre la empresa, entre las que no podemos pasar por alto el hecho de que su sede central siempre ha tenido que trabajar con dos culturas (la holandesa y la británica), en nuestros contactos personales siempre nos ha parecido que era bastante mundana. Con esto queremos decir que la empresa adapta y combina sus elementos en todo el mundo, en planos sociales y medioambientales, así como en planos económicos. Tiene que encontrar y extraer petróleo sin infringir los derechos de los pueblos en cuyos territorios se encuentran los yacimientos, y tiene que refinar ese petróleo y venderlo de forma respetuosa con el entorno local. Es posible que esto parezca una obviedad en la actualidad, pero piense en lo que han tenido que pasar las empresas como Shell para llegar a esa situación.

De todo esto extraemos la conclusión de que, aunque los directivos globales pueden pasar mucho tiempo en el aire –y no lo decimos simplemente de forma literal–, llegan a convertirse en directivos mundanos cuando sus pies están firmemente plantados sobre el suelo de la experiencia ecléctica. Esto significa salir de sus oficinas, de sus altos edi-

ficios, para pasar tiempo en los lugares en los que se fabrican los productos, se atiende a los clientes y se pone en peligro el medio ambiente (en el recuadro "De global a mundano" se hace una comparación de las perspectivas global y mundana).

Por supuesto, pasar de una perspectiva global a una perspectiva mundana no es sencillo. En la novela *Shogun*, de James Clavell, una mujer japonesa dice a su amante británico, que está desconcertado ante el extraño mundo del Japón del siglo XVII al que ha llegado: "Es muy sencillo, Anjin-san. Sólo tienes que cambiar tu idea del mundo". ¡Sólo!

Sin embargo, es posible que no sea tan difícil como parece. Una forma de empezar (como en la novela) consiste en sumergirse en un contexto extraño: introducirse en el mundo de otra persona para usarlo como un espejo del propio. Éste es el motivo de que celebremos el módulo de nuestro programa sobre la mentalidad mundana en la India: para todos los directivos, excepto para los hindúes, la India no sólo es otro mundo, sino también, en cierto sentido, de otro mundo. Estar allí, en especial en compañía de otros directivos de empresas indias, hace que los participantes de empresas no indias dejen tras de sí las refinadas abstracciones de las diferencias económicas, políticas y sociales, y bajen a la calle, que es el lugar en el que estas diferencias cobran vida.

"¿Cómo puede conducir en medio de este tráfico?", preguntó una directiva de marketing estadounidense de Luft-hansa, conmovida después de su viaje desde el aeropuerto, a un profesor indio. "Lo único que hago es unirme a la circulación", le contestó. ¡Que empiece el aprendizaje! En las calles de la India no hay caos; simplemente, otra forma de pensar. Cuando se comprende esta realidad, se llega a ser mucho más mundano.

Pedimos a los participantes de nuestro programa, después de volver al trabajo entre las sesiones, que escriban sus reflexiones sobre lo que han aprendido durante los módulos. Después del módulo de la India, un directivo ruso de la Cruz Roja, que tenía su propio bagaje de experiencias en el Tercer Mundo, escribió sobre lo que había sentido al ver una montaña de neumáticos con una enorme cruz negra en la parte superior que decía: "Cruz Negra: el hospital de los neumáticos". Había quedado impactado ante un símbolo que le era tan familiar, utilizado en un contexto completamente diferente. Escribió la siguiente reflexión: "Una vez más, la India me ha recordado hasta qué punto son interdependientes, similares y diferentes, simultáneamente, nuestros mundos". Ésta es la mentalidad mundana en acción: ver de manera diferente el exterior, para reflexionar de manera diferente en el interior. Podríamos decir que la mentalidad mundana dota de contexto a la reflexiva.

En nuestra opinión, gestionar el contexto es gestionar al filo, gestionar en el espacio que existe entre la organización

y los diferentes mundos que la rodean: las culturas, los sectores, las empresas... Lo que Ray Raphael ha escrito sobre los "filos" en su libro *Edges* es algo que resulta familiar a todos los directivos:

"Buena parte de las cosas más interesantes, afirman los biólogos, ocurren al filo, en las zonas de contacto entre los bosques y las praderas, la tierra y el mar. En esos espacios, los organismos vivos se encuentran con condiciones dinámicas que dan lugar a una impresionante variedad...

Variedad, tal vez, pero también hay tensión. La flora de la pradera, por ejemplo, en las inmediaciones de los bosques, tiene que hacer frente a unas condiciones cada vez

Todos los directivos tienen que encontrar una forma de combinar estas dos mentalidades: tienen que aprender a operar en el punto en el que el pensamiento reflexivo se cruza con la actuación práctica.

más desfavorables: la necesaria luz solar se echa en falta y el suelo empieza a no ser el adecuado. También se da el problema de la competencia con especies desconocidas de árboles y arbustos. En los filos, en pocas palabras, puede haber abundancia de vida, pero cada forma de vida debe luchar por su subsistencia".

No podemos sorprendernos por que los directivos tengan que ser mundanos. Tienen que intermediar entre esas amplias zonas en las que la organización entra en contacto con el contexto, no sólo, por ejemplo, con los "clientes" que actúan en los "mercados" por muy "diferenciados" que sean, sino también con todas esas personas particulares en lugares particulares que compran y utilizan los productos a su propia manera particular.

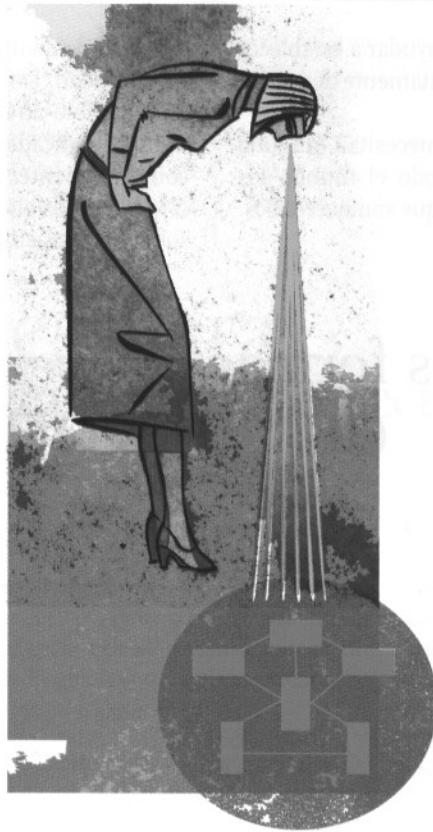
Gestionar las relaciones: la mentalidad de colaboración

No debería ser necesario decir que gestionar consiste en relacionarse con las personas: no sólo en calidad de jefe y subordinado, sino también, aún más importante, como compañero y socio. Sin embargo, a pesar de toda la retórica sobre la colaboración, al menos en el mundo occidental, solemos emplear un enfoque muy reducido al abordar esta relación. A causa de la influencia de la teoría económica, percibimos a las personas como agentes independientes, "recursos" o "activos" humanos escindibles que se pueden desplazar de un lugar a otro, comprar y vender, combinar y "reajustar". Esto *no* es mentalidad de colaboración.

De hecho, nuestra propia definición original de colaboración experimentó una conmoción cuando nuestros colegas japoneses empezaron a diseñar el cuarto módulo del programa. Originalmente se denominaba "Gestionar a las personas". Sin embargo, nuestros colegas señalaron que una mentalidad de verdadera colaboración no entraña gestionar a las *personas*, sino más bien gestionar las *relaciones* entre personas, en equipos y proyectos, así como entre divisiones y alianzas. Asumir una mentalidad de verdadera colaboración supone ir más allá de la concesión de autonomía —expresión que implica que las personas que mejor conocen el trabajo deben recibir en cierta medida la bendición de sus directivos para hacerlo— e introducirse en el terreno del compromiso. También significa apartarse del estilo de gestión heroico, tan popular actualmente, para introducirse en un estilo más cautivador.

Los directivos cautivadores escuchan más que hablan; asimismo, salen de sus oficinas para ver y apreciar la realidad, en lugar de permanecer en ellas sentados imaginando cosas. Al ser mundanos en sí mismos, promueven la colaboración entre los demás. No se dedican tanto a controlar, por lo que permiten que otras personas ejerzan un mayor control sobre su propio trabajo. Si el lema implícito del directivo heroico es "Yo pienso, tú haces", el del directivo cautivador es "Todos pensamos, todos hacemos". Nuestros colegas japoneses denominan a esto "liderazgo entre bambalinas": dejar que dirija el mayor número posible de personas ordinarias (en el recuadro "Dos formas de gestionar" se ofrece una comparación entre la "gestión heroica" y la "gestión cautivadora").

Cuando preguntaron a John Kotter si los miembros de la promoción de 1974 de la Harvard Business School, cuyas carreras había seguido en su libro *The New Rules*, eran jugadores de equipo, dio la siguiente contestación: "Creo que es justo decir que estas personas quieren crear un equipo y liderarlo para que alcance la gloria, en contraposición a ser un miembro de un equipo liderado por otra persona". Esto no es una mentalidad de colaboración. Es posible que en ocasiones sea necesario dirigir el equipo, aunque sospechamos que es necesario en muchas menos ocasiones de lo que cree la mayoría de las personas, pero difícilmente puede consi-



Imagine que está por encima de una red, mirándola desde arriba. Estará, efectivamente, fuera de la red. ¿Cómo se pueden gestionar las relaciones de esa manera?

derarse que eso sea representativo de la mentalidad de colaboración. Los líderes no *hacen* la mayor parte de las cosas que hacen sus organizaciones; ni siquiera se encargan de que se hagan esas cosas. Al contrario, ayudan a establecer las estructuras, condiciones y actitudes a través de las cuales se hacen las cosas. Esto sí requiere una mentalidad de colaboración.

Hoy día se habla mucho sobre las redes, así como sobre los equipos, grupos de trabajo, alianzas y trabajo del conocimiento. Sin embargo, seguimos trazando una imagen en la que los directivos "están por encima". Bien, imagine que está por encima de una red, mirándola desde arriba. Estará, efectivamente, *fuera* de la red. ¿Cómo se pueden gestionar las relaciones de esa manera? Adoptar una mentalidad de colaboración significa estar dentro, implicado, gestionar *transversalmente*, de lado a lado. Sin embargo, también tiene un significado más profundo: llevar la gestión más allá de los gestores, distribuirla para que la responsabilidad fluya de manera natural hacia la persona que pueda adoptar la iniciativa y pueda organizar la situación. Piense en los equipos autogestionados, en los grupos ofi-

ciosos de trabajo; piense, incluso, en quién "gestiona" la *World Wide Web*.

Gestión del cambio: la mentalidad de la acción

Imagine que su organización es un carro tirado por caballos salvajes (no le cuesta mucho imaginarlo, ¿verdad?). Estos caballos representan las emociones, aspiraciones y motivos de todas las personas de la organización. Para mantener una dirección uniforme, hace falta tanta habilidad como para girar y seguir una nueva dirección.

Los filósofos, desde Platón hasta Vivekenanda, han utilizado esta metáfora para describir la necesidad de embridar la energía emocional; también es útil en el campo de la gestión. La mentalidad de la acción, sobre todo en los niveles superiores, no consiste en azuzar a los caballos para que se lancen a una carrera desenfrenada que haga que el carro vaya dando tumbos de un lado a otro. Consiste en adquirir un conocimiento sensible del terreno y de lo que el equipo es

capaz de hacer sobre él, y, por tanto, en ayudar a establecer y mantener la dirección, ocupándose atentamente de todo el mundo.

La acción y, en especial, el cambio no necesitan ninguna presentación, por supuesto. Hoy día todo el mundo los comprende y todo el mundo comprende que son necesarios. Ése es el problema.

En la actualidad se insiste hasta el agotamiento en la acción a costa de la reflexión. La Federación de la Cruz Roja se aparta de la norma, no porque experimente el problema, sino porque es consciente de él. Además, hoy día las personas están obsesionadas con el cambio. Se nos dice incesantemente que vivimos en momentos de gran agitación, que todo está cambiando y que más nos vale estar en un constante estado de alerta. Hay que cambiar, porque si no...

Bien, entonces, echemos un vistazo a nuestro alrededor. ¿Qué cosas de las que ve han cambiado recientemente? ¿Su ropa? (Sus abuelos también llevaban prendas de algodón y lana; también tenían que abrocharse los botones). ¿Su coche? (Utiliza la misma tecnología básica que el Ford T). ¿El avión en el que está volando? (Esa tecnología es más moderna: el primer avión a reacción comercial despegó en 1952). ¿Su teléfono? (Eso sí que ha cambiado —hace unos diez años—; a no ser, por supuesto, que no esté utilizando un teléfono móvil).

No queremos decir que no haya cambiado nada. No, siempre hay cosas que cambian. En el momento actual, lo que está cambiando son las tecnologías de la información. Sin embargo, hay muchas otras cosas que no cambian en absoluto —y son precisamente ésas las que no detectamos (como los botones)—. Solemos fijarnos únicamente en lo que cambia y llegamos a la conclusión de que todo cambia. No puede decirse que esto sea una mentalidad reflexiva y también es perjudicial para la mentalidad de la acción. Tenemos que atenuar nuestro entusiasmo para hacernos a la idea de que, en realidad, el cambio no es omnipresente y que el fenómeno del cambio no es novedoso. Si la mentalidad reflexiva tiene que mostrarse respetuosa con la

historia, a la mentalidad de acción no le vendría mal un poco de humildad.

El cambio no tiene significado sin continuidad. Hay un nombre indicado para la situación en la que todo cambia constantemente: anarquía. Nadie quiere vivir en esa situación y, menos que nadie, cualquier organización que desee sobrevivir. Las empresas son valoradas por los productos que

Dos formas de gestionar

Gestión heroica (basada en el yo)

Los directivos son personas importantes, independientes de las que elaboran productos y prestan servicios.

Cuanto más "arriba" llegan estos directivos, más importantes son. En la "cúpula", el consejero delegado es la personificación de la empresa.

La estrategia proviene de los niveles superiores de la organización jerárquica —clara, reflexionada y arriesgada—, elaborada por el jefe, que hace las jugadas espectaculares. Los demás se limitan a poner en práctica la estrategia.

La puesta en práctica es el problema porque, aunque el jefe acepta el cambio, los demás se resisten a él. Éste es el motivo por el que se debe promover a las personas ajenas a la empresa a costa de los miembros de la organización.

Gestionar es tomar decisiones y asignar recursos, incluidos los recursos humanos. Gestionar, por tanto, significa analizar, frecuentemente calcular, a partir de datos tomados de informes.

Las recompensas por la mejora de los resultados corresponden a los líderes. Lo que importa es lo que se mide —en particular, el valor para el accionista—.

El liderazgo recae sobre los que imponen su voluntad a los demás.

Gestión cautivadora (basada en la colaboración)

Los directivos son importantes en la medida en que ayudan a otras personas a realizar el importante trabajo de elaborar productos y prestar servicios.

Una organización es una red que interactúa, no una jerarquía vertical. Los líderes eficaces trabajan transversalmente, no se confinan en su cúpula.

Las estrategias surgen de la red, a medida que personas con una gran dedicación resuelven pequeños problemas que acaban convirtiéndose en grandes iniciativas.

La puesta en práctica es el problema porque no se puede separar de la formulación. Por esto es necesario que los miembros más aplicados de la empresa se encarguen de desarrollar los cambios principales.

Gestionar consiste en sacar al exterior la energía positiva que existe de manera natural en el interior de las personas. Gestionar, por tanto, significa inspirar y cautivar, a partir de valoraciones arraigadas en el contexto.

Las recompensas por conseguir que la organización sea un lugar mejor corresponden a todo el mundo. Los valores humanos, muchos de los cuales no se pueden medir, importan.

El liderazgo es una misión sagrada que se gana a través del respeto de los demás.

venden y los servicios que prestan, no por los cambios que introducen. Por tanto, el cambio no se puede gestionar sin continuidad. En consecuencia, el truco en la mentalidad de la acción consiste en movilizar la energía en torno a las cosas que es necesario cambiar, mientras se actúa con cuidado para mantener el resto. Es necesario tener absolutamente clara

una cosa: gestionar la continuidad no es más sencillo que gestionar el cambio. Recuerde el ejemplo de los caballos salvajes.

La percepción dominante a la hora de gestionar el cambio es cartesiana: las acciones provienen de estrategias deliberadas, cuidadosamente planificadas, que se van materia-

Mentalidades para el desarrollo de directivos

En 1996, cuando fundamos el International Masters Program in Practicing Management (IMPM) con colegas de todo el mundo, elaboramos el concepto de mentalidades de gestión para que nos sirviera como forma novedosa de estructurar la educación y el desarrollo de los directivos. Los directivos son enviados al IMPM por sus empresas, preferiblemente en grupos de cuatro o cinco. Siguen trabajando durante el curso y vienen a nuestras clases para seguir cinco módulos de dos semanas cada uno, uno por cada mentalidad, a lo largo de un período de 16 meses.

Iniciamos el curso con un módulo sobre la mentalidad reflexiva. El módulo tiene lugar en la Lancaster University, en la reflexiva atmósfera del norte de Inglaterra, con las cercanas colinas y lagos que inspiran a la reflexión sobre el propósito de la vida y del trabajo. Después nos desplazamos a la McGill University de Montreal, donde la cuadrícula regularidad de la ciudad refleja la energía y el orden de la mentalidad analítica. La mentalidad mundana sobre el contexto cobra vida en el Indian Institute of Management en Bangalore, en cuyas abarrotadas calles las nuevas tecnologías se codean con las antiguas tradiciones. Después viene la mentalidad de colaboración, encarnada por el personal docente de Japón, donde la colaboración ha sido la clave de las innovaciones de gestión, y Corea, donde las alianzas y las asociaciones se han convertido en la base del crecimiento empresarial. Por último, tiene lugar el módulo de la mentalidad de la acción, ubicado en Insead, en Francia, donde las tendencias emergentes de todo el mundo se convierten en lecciones para la acción directiva.

Por tanto, nuestras ubicaciones no sólo sirven para impartir las mentalidades, sino que también animan a los directivos participantes a ponerlas en práctica, a vivirlas. También nosotros lo

hemos hecho desde el momento en el que concebimos el programa.

Nuestra forma de abordar el desarrollo de los directivos es fundamentalmente reflexiva. Creemos que tienen que alejarse de las presiones cotidianas de sus trabajos y reflexionar detenidamente sobre sus experiencias. Nosotros, en nuestra condición de docentes, aportamos conceptos; los participantes aportan experiencia. El aprendizaje tiene lugar en el terreno en el que ambos convergen: en las mentes individuales, en los pequeños grupos y en las reuniones del conjunto. Nuestra regla del 50% supone que la mitad del tiempo de la clase se cede a los participantes, a sus intereses.

El programa es de absoluta colaboración, de principio a fin. No es una escuela de enseñanza reglada; buena parte de la responsabilidad organizativa está distribuida. De la misma manera, la relación de los docentes con los participantes es de colaboración. Los miembros del cuerpo docente trabajan en estrecha colaboración con las empresas participantes, entre las que se pueden mencionar, en los ocho últimos años, a Alcan, BT, EDF Group y Gaz de France, Fujitsu, la Federación de la Cruz Roja Internacional, LG, Lufthansa, Matsushita, Motorola, Royal Bank of Canada y Zeneca.

Creemos que nuestra configuración es especialmente mundana, ya que los directivos participantes y los docentes son anfitriones de sus colegas en sus lugares de origen, en sus propias culturas, y son huéspedes en el extranjero. También creemos que la orientación reflexiva del programa nos permite profundizar más en el análisis que la formación y el trabajo ordinarios.

Por último, nuestro objetivo personal es la acción: tratamos de conseguir un cambio fundamental en la formación empresarial a escala mundial —ayudar a convertir las facultades de empresariales en verdaderas escuelas de gestión—.

lizando en una sucesión sistemáticamente gestionada de decisiones. Ésta es la mentalidad analítica, no la mentalidad de la acción. Monsanto se introdujo en la agricultura de productos de ingeniería genética siguiendo ese método, con una estrategia exhaustivamente deliberada por anticipado y detallada hasta la última coma. Con el control de las variedades de semillas y ciertos pesticidas y fertilizantes podría ofrecer todo un ecosistema al mercado. Contaba con la capacidad de investigación y su presencia a escala mundial para lograrlo. Por tanto, organizó una serie de adquisiciones brillantemente concebidas y colocó a la empresa en situación de convertirse en la Microsoft del negocio agrícola. Sin embargo, los granjeros y los consumidores no estaban por la labor –en aquel momento estaban más interesados por la continuidad– y el plan se vino abajo.

Para tener éxito, el cambio no puede seguir un calendario mecanicista de etapas en el que la formulación va seguida por la puesta en práctica. La acción y la reflexión se tienen que combinar en un flujo natural. Para lograrlo es necesario incorporar la colaboración a la receta. Satish Kumar, director del Schumacher Institute del Reino Unido, lo expresa acertadamente en el título de su último libro: *You Are Therefore I Am: A Declaration of Dependence*. Es mejor que seamos reflexivamente colaboradores, así como analíticamente mundanos, si queremos lograr un cambio eficaz.

Por supuesto, la acción enérgica también es necesaria, pero eso no quiere decir que se deba ser hiperactivo o que se deban retocar incesantemente las estructuras. Significa permanecer alerta, ser curioso, estar dispuesto a experimentar... El cambio es un proceso de aprendizaje, y también lo es la tarea de mantener el rumbo. Es posible que pensemos que el estancamiento es la norma y que el cambio requiere impulso, pero esto no es necesariamente así. Los miembros activos de una organización pueden resistirse al cambio que se les impone porque consideran que es disfuncional. Sin embargo, al mismo tiempo pueden comprometerse con un “cambio silencioso” de su propia factura, recreando constantemente las operaciones para conseguir un mejor rendimiento.

Entretejer las diversas mentalidades

Evidentemente, estas cinco mentalidades no representan categorías estancas y separadas. Necesitamos diferentes etiquetas para denominarlas, pero está claro que se solapan entre sí y que son más que simples palabras. También son más que metáforas, pero una metáfora nos puede ayudar a comprender cómo se pueden entretejer.

Imaginemos que las mentalidades son hebras y que el directivo es un tejedor. El directivo eficaz, en el desempeño de su función, entreteje cada mentalidad con las otras, para crear un tejido fino y resistente. Analiza y después actúa. Sin embargo, no consigue los resultados esperados, por lo que reflexiona. Actúa nuevamente y se bloquea; se da cuenta de que no puede hacerlo solo. Tiene que colaborar.

Sin embargo, para hacerlo, tiene que introducirse en el mundo de los demás. A continuación analiza más para articular las nuevas nociones. Después vuelve a actuar... y así sucesivamente, a medida que el tejido de su esfuerzo va adquiriendo forma.

No obstante, una única pieza de tejido no es suficiente. Una organización es una entidad colectiva que consigue un objetivo común cuando los tejidos de sus diferentes gestores se cosen unos con otros para crear prendas útiles –cuando los directivos de la organización colaboran para combinar sus acciones reflexivas de formas analíticas y mundanas–.

Hemos destacado la necesidad de que todos los directivos profundicen en las cinco mentalidades. Sin embargo, muchos tienen una predisposición natural hacia una u otra, dependiendo de sus situaciones y de sus inclinaciones personales. Algunas personas son más reflexivas que otras, otras tienden más a la acción, algunas otras son más analíticas, etc. En finanzas y marketing suelen abundar los directivos calculadores (grandes cantidades de análisis); los vendedores pueden pecar en ocasiones de exceso de mundanidad, mientras que los profesionales de recursos humanos pueden mostrar un excesivo entusiasmo por la colaboración. Por tanto, la acción de entretejer también tiene que ser de colaboración, como la de coser, para que los directivos lleguen a comprenderse unos a otros y aprendan a combinar sus puntos fuertes.

Las empresas han estado muy interesadas en los últimos años en conseguir la continuidad sin costuras. Sin embargo, a todos nos gustan las costuras que están perfectamente cosidas, de la misma manera que apreciamos las mentalidades que están adecuadamente combinadas. Las organizaciones eficaces pueden confeccionar a medida unos espléndidos resultados con las mentalidades entretejidas de sus directivos. 

«Las cinco mentes de un directivo». © 2003 Harvard Business School Publishing Corporation. All rights reserved. Todos los derechos reservados. Este artículo ha sido publicado anteriormente en *Harvard Business Review* con el título “The Five Minds of a Manager”. Referencia n.º 2224.

Si desea más información relacionada con este tema, introduzca el código 5404 en www.e-deusto.com/buscadorempresarial