

EL ANTE DE SEN LIBEN
WILLIAM A. COHEN

Capítulo 3

CUATRO FORMULAS PARA HACER QUE LA GENTE NOS SIGA

Nadie sigue a nadie a menos que se halle motivado para hacerlo. Si se observan aquellas situaciones en las que hombres o mujeres siguen a un líder, será fácil descubrir que hay razones para que procedan en esa forma. Es posible que la suerte o alguna circunstancia desusada puedan desempeñar algún papel, pero ello obedece principalmente a hechos bien definidos adoptados por el líder. En este capítulo aprenderán cuatro de esas fórmulas para dar motivos a los otros con el propósito de impulsarlos a que nos sigan.

El motivador más poderoso del comportamiento humano

Todo el mundo quiere sentirse importante, desde el niño más joven hasta el abuelo. Ese sentimiento, después del instinto de conservación, es una de las necesidades más importantes del ser humano. Con frecuencia esa necesidad es la verdadera razón detrás del berrinche de un niño y la rudeza de un adulto. Una reciente investigación realizada por un programa de televisión trató de hallar la razón de que algunos chicos se convirtieran en el bravucon de su escuela. ¿Por qué insisten algunos chicos en dominar y amenazar a sus compañeros? ¿Por qué ciertos jovencitos se empeñan en perseguir y atormentar a otros? Según piensan los sociólogos, esos fantarrones podrían ser menos inteligentes. Entienden

que ellos pertenecerían al grupo de niños que no pueden destacarse en clase. En la mayor parte de los casos, no se trataba de eso.

Lo que descubrieron después de la investigación es que esos matoncitos adquirirían un sentimiento de importancia al dominar a los otros. Tal como lo dijo uno de los participantes en el programa, alguien que en su niñez había sido de esos chicos prepotentes, "cuanto más conseguía hacerme obedecer por los compañeros más débiles, más importante me sentía yo".

Pero esa misma razón motivadora puede tener efectos poderosos en extremo. En las postimerías de la Guerra de Secesión, el general Robert E. Lee enfrentó con sólo 30.000 hombres a una fuerza de la Unión de 100.000. En el preciso instante en que el general Lee iba a ser arrollado por el enemigo, apareció la Brigada de Texas al mando del general John Gregg.

Tal como lo cuenta Alf J. Mapp en su libro *Frock Coats and Epaullets* (Levitas y charreteras), "Lee se puso al frente de la brigada, se incorporó sobre los estribos, se quitó el sombrero y, con el brazo derecho en alto empujó al enemigo en medio del estrépito del combate al grito de 'los texanos siempre los han empujado'".

"Un clamor ensordecedor surgió de la brigada. Y uno de los estafetas de Gregg, con las lágrimas corriendo por sus mejillas, exclamó: '¡Diablos, cargaría hasta los mismos infiernos para seguir a ese hombre!'".

Hacer que nos sintamos importantes es un motivador mucho más poderoso que el dinero, los ascensos, las condiciones de trabajo y podría decirse que casi cualquier otra razón. Están enterados así de que hacemos lo posible para lograr que los otros se sientan importantes. ¿Es correcto? No, es un error.

Lo que hacemos es exactamente lo contrario. Cuando tropezamos con un empleado que demuestra alguna rudeza, no pensamos "este sujeto necesita sentirse importante y voy a hacer que él (o ella) se sienta así". Oh, no. ¡No procedemos así! Al contrario, pensamos: "¿Cómo se atreve este tipo a tratarme en esa forma? ¡Ya le voy a demostrar que no tiene ni para compararse conmigo en materia de importancia!".

Así entramos en un juego de ver quién es el más rudo. Los resultados son perfectamente predecibles. Nos encontramos en una de esas situaciones a la que solemos referirnos gráficamente diciendo que es "la ley del gallinero". No lideramos. Estamos sosteniendo un enfrentamiento. Si nuestro poder supera al del otro,

¹ Alf J. Mapp, Jr. *Frock Coats and Epaullets* (Hamilton Press, Nueva York, 1987), pág. 203.

entonces nos ponemos encima, y si no... Pero, ¿que pasa con el futuro?

Cuando trata usted de dominar en lugar de conducir, podrá tener éxito o no. Pero hay algo que es cierto. Aquella persona a la que usted esté tratando de dominar no lo considerará a usted como su líder. Usted no podrá confiar en que lo siga en el futuro. En realidad, si tuviera que apostar, yo diría que ha de suceder exactamente lo contrario.

La mujer que regala Cadillacs rosados

Los líderes con experiencia saben que es definitivamente crucial conseguir que los otros se sientan importantes. Mary Kay Ash, la fundadora y presidente de la Junta de Directores de Mary Kay Cosmetics, adquirió una empresa de 300 millones de dólares a partir de una inversión inicial de 55.000 dólares. Es posible que no haya oído el nombre de Mary Kay Ash, pero seguramente habrá leído alguna vez que una mujer regalaba o sigue regalando Cadillacs rosados a sus agentes de ventas más exitosas. Esa es Mary Kay.

Hace algunos años tuve la suerte de ser seleccionado por la Direct Selling Association (Asociación de ventas directas) para integrar un grupo de alrededor de veinte profesores de todo el país y hacer una visita a Mary Kay y su empresa. En 1985 asistimos a una de las sesiones anuales de ventas de esa compañía, en Dallas, Texas. Todos los años concurren a esas reuniones unas 30.000 mujeres, y puedo dar fe de que es una experiencia enorme, muy motivadora y sugerente.

Para liderar a varios cientos de miles de vendedoras y hacerlo con éxito, es indispensable ser un líder endemoniadamente bueno. Mary Kay lo es. Entiende que lograr que los otros se sientan importantes es tan decisivo para el éxito de su negocio que ha elaborado una técnica especial para conseguirlo. ¿Cuál es el secreto de Mary Kay? Sencillamente éste. Piensa que todas las personas con las que se encuentra tienen un signo en su cabeza. Una señal que dice: "Hazme sentir importante". Y Mary Kay hace cuanto esté al alcance de su mano para cumplir con el pedido de esa señal.

De cómo un general hizo que toda una Fuerza Aérea se sintiera importante

En 1978, el general de cuatro estrellas Bill Creech fue designado jefe del Comando Aéreo Estratégico de la Fuerza Aérea norteamericana. Dicho comando, popularmente conocido como TAC, cuenta

con más de cien mil "hijeros", hombres y mujeres que deben ser super-agresivos en el trabajo y estar listos para entrar en guerra en cualquier momento. En su libro *A Passion for Excellence* (Pasión por la excelencia), Tom Peters y Nancy Austin nos cuentan acerca de lo sucedido en el TAC².

Cuando el general Creech se hizo cargo del Comando, el promedio de salidas había disminuido en un lapso de más de diez años a un 7,8 por ciento. Se denomina salida a la misión cumplida en el aire por un solo avión. El hecho de que estuviera disminuyendo en esa forma el ritmo de las salidas no indicaba nada bueno. Por si ello fuera poco, el día en que el general Creech se presentó en escena tardaron cuatro horas en dar con una pieza de repuesto del inventario correspondiente a un avión.

¿Cuál era la situación cuando el general Creech dejó el TAC, en 1984? El promedio de salidas trepó año a año, a un ritmo anual del 11,2 por ciento. Además, encontrar el repuesto buscado en el inventario ya no se midió en horas. El día en que se alejó Creech, ¡el tiempo promedio no pasaba de los ocho minutos!

Podrán pensar ahora que todo esto se debió a un acrecentamiento del presupuesto militar. Nada de eso. En realidad, en lo tocante a las piezas de repuesto, el presupuesto disminuyó durante ese periodo. Entonces, ¿cómo pudo conseguirlo el general Creech? Lo cierto es que su éxito como líder se debió a las muchas cosas que hizo, pero un factor de gran importancia consistió en haber logrado que su personal se sintiera importante.

Dio a sus tropas de apoyo la importancia merecida: la misma que daba a sus pilotos. Mejoró las condiciones de vivienda, decoró las oficinas y distinguió con diversos premios a los que hicieron mejor esos trabajos.

En una de sus visitas de inspección por el Oeste, advirtió que la silla reglamentaria de un sargento de abastecimientos ostentaba un desgarró en el respaldo y sólo tres rueditas en las patas. La cuarta ruedita había sido reemplazada por un pedazo de ladrillo, y el aspecto del respaldo se trataba de mejorar cubriendo la rotura con un trozo de cinta aisladora³.

—¿Por qué no tiene usted una silla más aceptable? —preguntó Creech.

—Mi general, por el momento no contamos con sillas reglamentarias para los sargentos.

—Permítame su silla, sargento. Le conseguiré una nueva.

Dio orden a su asistente para que volara de vuelta con la silla al cuartel general en la base de la Fuerza Aérea de Langley, Virginia. Luego llamó al general de tres estrellas que estaba a cargo de Logística, y le dijo:

—General, tengo un regalito para usted. Se trata de una silla reglamentaria de la Fuerza Aérea, que está un poco maltratada. Es suya hasta que ponga en orden todo nuestro departamento logístico. Ah, y otra cosa... necesito la silla que usa usted ahora para un sargento de abastecimientos que tenemos en el Oeste.

Esos sargentos desempeñaban una tarea muy importante para las operaciones del TAC. Merced a aquel episodio, el general Creech hizo que ese sargento de abastecimientos y todos los otros sargentos que cumplían el mismo trabajo, se sintieran importantes. Asimismo demostró al general de Logística que él era muy importante... y lo hizo de una manera muy imaginativa.

De modo que la regla número uno es: si quieres que te sigan, haz que los demás se sientan importantes.

De cómo promover su previsión

Los líderes no son guardianes. Tienen que contar con alguna idea prevista acerca de dónde quieren ir. En este sentido no hay ninguna diferencia entre el líder de un importante comando aéreo, de un equipo de fútbol o de cualquier grupo informal, por pequeño que sea. Si no tiene usted la menor idea acerca de dónde se dirige, entonces no podrá ir allí. Ni usted, ni nadie. Como dice un Proverbio de la Biblia: "Allí donde no hay previsión, el pueblo perece".

Hay en la naturaleza una extraña larva, la llamada Oruga Procecionaria, que debe ese nombre tan extraño a sus hábitos también extraños en cuanto a los desplazamientos. Esas orugas tienen la costumbre de formarse una detrás de otra en una sola fila. La que marcha al frente es la encargada de buscar las hojas de morera más apetecibles, principal alimento de estas orugas. Pues bien, allí donde marcha la procesionaria líder, de seguro que han de seguir todas las demás en busca de las hojas de morera.

Hace unos años a un hombre de ciencia se le ocurrió hacer un experimento: con unas cuantas procesionarias formó un círculo, de modo que la oruga líder vino a quedar detrás de la última y, en consecuencia, ya no había líder ni última, ni fila alguna. Luego puso en el centro del círculo formado un buen montoncito de hojas de morera y se instaló para ver cómo se comportarían los bichitos y cuánto tiempo duraría la marcha en círculos, sin una oruga líder y

² Tom Peters y Nancy Austin, *A Passion for Excellence* (Nueva York: Random House, 1985), pág. 48.
³ *Ibid.*, pág. 275.

sin ningún objetivo para el grupo. Pues bien, las orugas siguieron dando vueltas como una calesita, sin ir a ninguna parte y sin alcanzar ningún objetivo.

El resultado del experimento fue una sorpresa para nuestro científico. Porque las procesionarias siguieron dando vueltas hasta que se debilitaron tanto que ya no podrían haber alcanzado las hojas aunque se lo hubieran propuesto. Si bien esas hojas no estaban sino a escasos centímetros del círculo exterior, todas siguieron marchando cada una detrás de la que tenía adelante, sin objetivo a la vista.

Los hombres y las mujeres no son orugas procesionarias. Si usted no tiene correctamente previsto hacia dónde piensa dirigirse, de seguro que nadie lo seguirá. Su grupo, en cambio, se unirá detrás de algún otro que sí sepa hacia dónde quiere que el grupo vaya.

Los profesores Warren Bennis y Bert Nanus, de la Universidad del Sur de California, entrevistaron a noventa líderes, sesenta de ellos de la actividad privada y los treinta restantes del sector público, todos considerados como muy exitosos. Los noventa líderes tenían muy en claro cuáles eran los objetivos hacia los que sus respectivas organizaciones querían ir. Bennis y Nanus calificaron al interés de esos líderes con respecto a sus finalidades previstas, como "sin paralelo". En su libro *Leaders*, dicen esos autores: "Sus previstas intenciones son imperativas, apremiantes, y atraen a los demás hacia ellos"⁴.

El general de cuatro estrellas Andrew J. Goodpaster, de la confianza de más de un presidente y ex Comandante Supremo Aliado en Europa, pone en el primer lugar de lo que llama sus principios de liderazgo siguiente: "Tenga claridad de propósitos"⁵.

William G. McGowan, fundador y presidente del Directorio de la MCI, una firma dedicada a la producción de toda clase de elementos utilizados en comunicaciones y que factura por mil millones de dólares anuales, entre otras hazañas cuenta con la de haber sido el hombre que rompió el monopolio de la American Telephone and Telegraph Co. (la AT&T) en lo referente a comunicaciones de larga distancia. Pues bien, McGowan es un firme convencido de que "los aspirantes no vienen a buscar una ocupación en la MCI por razones de seguridad. Lo hacen porque quieren asumir el reto, ser parte de algo nuevo"⁶.

⁴ Warren Bennis y Bert Nanus, *Leaders* (Nueva York: Harper and Row, 1985), pág. 28.

⁵ De una conferencia ante estudiantes del Instituto Industrial de las Fuerzas Armadas en Puente McNair, Washington, D. C., 8 de noviembre de 1988.

⁶ John Wilke, "McGowan: el hombre que aplastó a la AT&T", artículo aparecido en *Business Week* del 21 de enero de 1985, pág. 69.

Las personas se sienten atraídas por la visión del líder y por los futuros objetivos porque reconocen que a través de esa visión y esos objetivos ellos mismos, y la organización, podrán ser permanentemente mejores.

El general de división Perry M. Smith, ex director del Colegio Militar Nacional en Washington, D.C., descubrió que "un líder puede afectar permanentemente a una organización al establecer una visión estratégica y objetivos de largo plazo"⁷.

El general de cuatro estrellas Edward C. Meyer, ex jefe del Estado Mayor del Ejército norteamericano, que colaboró para introducir cambios permanentes en la organización de los Estados Mayores Conjuntos, entiende que sin visión las organizaciones tienen que fallar.

Es verdad que la visión resulta ser claramente de mucha importancia; pero contar con un objetivo para la organización no es lo único que debe tenerse en cuenta. La otra mitad consiste en cerciorarse de que los demás estén enterados de cuál es el fin, qué es lo previsto. Al comunicar lo que tiene usted previsto como líder, estará obteniendo el consenso entre sus liderados.

El presidente de Hewlett-Packard, John Young, dice que "las empresas de éxito cuentan con un consenso de la cumbre hasta la base, en torno de un determinado grupo de objetivos. La más brillante de las estrategias gerenciales habrá de fracasar si se pierde ese consenso"⁸.

El jefe de redacción de *Travelhost National*, James E. Buerger, instaló su propia planta impresora de acuerdo con este principio. Tenía exactamente cuarenta y cinco días —tras haber dado un anticipo de compra de una imprenta— para reunir 100.000 dólares, formar su equipo, conseguir personal capacitado y hallar el edificio suficientemente grande como para albergarlos a todos. Lo hizo comunicando esos objetivos después de haberse los fijado. Según dice Buerger, "mantener un objetivo en secreto no beneficia a nadie, ni obliga a nadie. En cambio, un objetivo bien definido que se comparte con los demás y despierte entusiasmo, producirá nuevas energías y arrancará fuerzas que no pueden medirse ni suprimirse"⁹.

⁷ Perry M. Smith, *Taking Charge* (Haciéndose cargo), (Washington, D. C.: National Defense University Press, 1985), pág. xvii.

⁸ Jonathan Carr, "El éxito como un estado de espíritu", aparecido en el *Financial Times* del 13 de febrero de 1984.

⁹ Charles Garfield, *Peak Performers* (Grandes realizadores), (Nueva York: Avon, 1986), págs. 121-22.

Si consigue usted prever las cosas y lo comunica a otros, entonces conseguirá el éxito por muchos que sean los tropiezos iniciales.

La previsión puede promoverse en cualquier parte

El coronel Julian Ewell, al mando del Regimiento 501 de Paracaidistas de la Infantería, alcanzó Bastogne, en Bélgica, en la noche del 18 de diciembre de 1944. Dos días antes los alemanes habían lanzado su ofensiva de las Ardenas. Fue aquella la ofensiva más grande organizada por los alemanes en la Segunda Guerra Mundial, y la historia nos dice que con ella estuvieron a punto de vencer y prolongar la guerra durante bastante tiempo. Ewell llegó con un solo batallón cuyos efectivos no alcanzaban a mil hombres. Desde los cuarteles generales superiores no podían informarle acerca de la situación del enemigo... de cómo estaban las cosas del lado de los aliados... nada.

Pero Ewell tuvo su propia visión de las cosas y lo comunicó a sus hombres: "Vamos a atacar a los alemanes". Así lo hicieron. Y al hacerlo contuvieron el avance del 27 Cuerpo de Panzer alemán y se evitó la muerte de más de 30.000 hombres. Además, aquel ataque obligó a Hitler a cambiar su plan de las Ardenas y quizás haya alterado también el curso de la Segunda Guerra Mundial.¹⁰

Roger Ailes, consultor de comunicaciones cuya opinión ha sido recibida por gran cantidad de jefes de publicidad de empresas tanto públicas como privadas, entiende que "...la esencia del carisma está en demostrar que uno está comprometido con una idea o un objetivo"¹¹. Desde luego, demostrar que estamos comprometidos con una idea o un objetivo es lo mismo que tener visión. Los hombres de ciencia estudiosos del comportamiento han descubierto una estrecha correlación entre tener visión de la comunicación y ser conceptualizado como carismático.

Martin Luther King, Jr., uno de los líderes más carismáticos de nuestro tiempo, solía decir: "Tengo una visión".

Si quiere usted que otros lo sigan, entonces también usted ha de tener una visión y además ha de comunicársela a los demás.

¹⁰ *The Armed Forces Officer* (El oficial de las Fuerzas Armadas), (Washington, D.C.: Government Printing Office, 1950), págs. 136-37.

¹¹ Roger Ailes, "The Secret of Charisma", artículo publicado por la revista *Success* de julio/agosto de 1988, pág. 14.

Trate a los otros como desearía ser tratado usted, y entonces ellos lo seguirán

Tanto el Antiguo como el Nuevo Testamento nos hablan de tratar a los otros como queremos ser tratados. Tal vez haya pensado usted que se trata de un concepto aplicable solamente a la religión o la práctica de una conducta ética. Pues lo cierto es que también tiene mucho que ver con el buen liderazgo. ¿Por qué? Por la sencilla razón de que las personas no se sienten inclinadas a seguir a los líderes que no se preocupan por la forma en que tratan a los demás.

A este principio lo llama Mary Kay Ash su "Regla de oro para el sistema gerencial". Y no solamente lo práctica personalmente, sino que lo recomienda a quienquiera esté en condiciones de liderar.

Qué hemos aprendido del estudio sobre liderazgo más grande que se haya hecho jamás

Durante la Segunda Guerra Mundial, el Ejército de los Estados Unidos convocó a sesenta y una personalidades, consideradas entre las máximas autoridades en el terreno de la psicología, a fin de que prepararan y publicaran un estudio especial. Los especialistas provenían de las universidades más prestigiosas del país, como Harvard, Yale, Brown y Pensilvania, y asimismo de muchas otras no tan conocidas. Una vez finalizada la investigación, su resultado se publicó con el título de *Psychology for the Fighting Man* (Psicología para el combatiente).

Uno de los estudios que hicieron aquellos especialistas era verdaderamente único. Por primera vez en toda la historia militar, se entrevistó a los soldados rasos para preguntarles su opinión con respecto a lo que debía entenderse por buen liderazgo. ¿Le gustaría a usted saber qué pensaban aquellos miles de soldados acerca de la formación de un buen líder? Pues bien, el número uno entre los factores expuestos, en orden de frecuencia, fue "competencia". Se esperaba del buen oficial que conociera lo que debía hacer.

Por cierto que fue una respuesta muy esperada. Las que sí desconcertaron un poco fueron las catorce siguientes, siempre en orden de prelación. Así la segunda, cuarta, sexta y séptima de las respuestas tuvieron que ver con el tratamiento. Fueron éstas:

- Interés en el bienestar del soldado (segunda)
- Paciencia y capacidad para exponer claramente (cuarta)
- No andar mandando a hacer cosas sin razón (sexta)
- Reconocer cuando hemos hecho un buen trabajo (séptima)

Esas respuestas de los soldados entrevistados fueron más frecuentes que "fortaleza física" (la octava), "buena educación" (la novena) e incluso "agallas" (la undécima).¹²

The Armed Forces Officer, que ya hemos citado, un manual de conducción destinado a oficiales de todas las fuerzas armadas norteamericanas, dice:

"Si bien se ha dicho ya, siendo así, debe decirse una vez más: Es principalísima e inexcusable responsabilidad de todo oficial, preocuparse por sus hombres antes que por sí mismo... *És un principio cardinal!* Si un oficial está en cumplimiento de una misión acompañando por un soldado, se ocupará de que el hombre reciba alimentación, alojamiento, tratamiento médico o cualquier otra atención necesaria antes de satisfacer las propias; y si esto último significara que se ha terminado la comida o no queda una cama disponible, entonces su deber es soportarlo."¹³

En West Point solemos decir que un líder tiene que ser "duro, pero justo". De manera que, si quiere usted que lo sigan, trate a los demás con justicia. Trate a todos como desearía ser tratado usted, y ponga el bienestar de sus liderados por delante de su propio bienestar.

Responsabilícese de sus actos y admita sus errores

En su condición de líder, tendrá que asumir usted la responsabilidad de alcanzar un objetivo. El objetivo en cuestión podrá ser fijado por una organización situada por encima de la suya. Podrá tratarse de algo establecido por sus seguidores. O podrá ser un objetivo propuesto por usted mismo. Esto nos dice que no tiene importancia que éste o aquél sea quien lo fije.

Tampoco es importante la envergadura del grupo. Pueden ser cientos de miles, o no pasar de un puñado de personas. Una vez tomado el liderazgo de un grupo, será usted y sólo usted el responsable de llegar a la meta propuesta.

Podrá usted delegar en otros de sus liderados la *autoridad* para desempeñar determinadas tareas, pero no podrá delegar la responsabilidad. No resultará muy diferente si aquellos que lo siguen

¹² Comisión del Consejo Nacional de Investigaciones de EE.UU. con la colaboración del Servicio de Ciencias, *Psychology for the Fighting Man* (Washington, D.C./Nueva York: Infantry Journal/Penguin Books, 1944), págs. 306-307.

¹³ The Armed Forces Officer (Washington, D.C.: Government Printing Office, 1950), págs. 28-9.

cumplen con su tarea bien o regular, y ni siquiera si cumplen con las instrucciones que les haya dado.

Desde luego que habrá de asumir la responsabilidad y admitir sus errores. Eso es lo correcto. Pero, además de ser lo correcto, es lo único que puede hacer usted si quiere ser líder. Hágalo, y entonces aquellos que lo siguen le darán toda su confianza y lo seguirán dondequiera que vaya. No lo haga, y de seguro que no durará mucho tiempo más como líder.

Andrew S. Grove, presidente y jefe ejecutivo de Intel Corporation, está al frente de una firma construida en gran parte merced a su esfuerzo. No sólo es una compañía que ha sido distinguida por la revista *Fortune* entre sus "500 más exitosas", sino que figura también entre "las cien mejores empresas con las que se desearía trabajar en Estados Unidos" (*The 100 Best Companies to Work for in America*). Sin embargo, la revista *Fortune* pone a Grove entre los diez ejecutivos más severos de Estados Unidos en lo que a trabajar con ellos se refiere. ¿Y qué dice el propio Grove acerca de asumir responsabilidades y admitir errores? Escuchémoslo:

"Todos los que estamos en la dirigencia (y en la enseñanza, el gobierno, incluso como padres) —hombres y mujeres, jóvenes o viejos— nos preocupamos por nuestra duramente ganada respetabilidad, no vamos a perderla al admitir que nos equivocamos. En realidad, el admitir los errores es un signo de fuerza, de madurez y de justicia"¹⁴.

Lo mismo dice el sorprendente John Sculley, presidente de Apple Computer: "Cometer errores es una parte muy real e importante del éxito. Aquí, en Apple, la única forma de aprender consiste en cometer errores. Si no es usted capaz de transmitir la noción de que puede equivocarse, entonces podrá estar emitiendo un mensaje errado, estará aislado del resto de la gente"¹⁵.

¿Por qué sus hombres seguían a Robert E. Lee?

El general Robert E. Lee quizá sea el líder militar más querido de toda la historia de los Estados Unidos. No solamente hasta el día de su muerte, sino a través de los años que siguieron, quienes lo habían conocido y servido a sus órdenes reverenciaban su nombre. Hasta los que fueran sus enemigos le rindieron honores y acudieron a

¹⁴ Andrew S. Grove, *One-On-One with Andy Grove* (Mano a mano con Andy Grove), (Nueva York: G. P. Putnam's Sons, 1987), pág. 60.

¹⁵ John Sculley, con John A. Byrne, *op. cit.*, pág. 333.

visitario después de la Guerra de Secesión. Allí estaba el más notorio de los generales enemigos derrotados de la Confederación y, no obstante, muchos presidentes de empresas neoyorquinas le ofrecieron cientos de miles de dólares si aceptaba unirse a sus firmas. Rechazó todas aquellas ofertas. Y aceptó, en cambio, el cargo de presidente de un pequeño colegio de Virginia al que asistían apenas cuarenta estudiantes.

Lee no había ganado la guerra. Su ejército de Virginia del Norte se había visto obligado a rendirse a las fuerzas del general Grant. La mejor oportunidad que tuvieron los confederados para ganar la Guerra Civil la perdieron al ser derrotados en la batalla de Gettysburg, en julio de 1863. Y Lee perdió esa batalla decisiva.

Desde luego que tuvo muchísima mala suerte y muchos de sus generales no respondieron a las expectativas cifradas en ellos, como para que Lee pudiera haber descargado culpas.

El famoso "fuerte brazo derecho" de Lee, "Stonewall" Jackson, había caído en la batalla de Chancellorsville unos meses antes. Su brillante jefe de la caballería, Jeb Stuart, se retiró por su cuenta y no apareció más en el campo de batalla hasta el último día. Como resultado de todo eso, Lee contaba con muy escasa inteligencia acerca de las fuerzas de la Unión que debía enfrentar. El teniente general Ewell, que mandaba una parte del antiguo cuerpo de Jackson, podría haber ganado la batalla el primer día. Todo cuanto debía haber hecho era ocupar una colina desierta, pero estratégicamente muy importante. No lo hizo.

El general Longstreet, segundo al mando, se opuso energicamente a una carga ordenada por Lee a una de sus divisiones, mandada por el general de división Pickett. Como resultado, no pudo dar a Pickett órdenes positivas. Los preparativos duraron más de lo necesario; la carga no se coordinó con un ataque destinado a distraer tropas del enemigo tal como se había previsto.

Las tropas de Pickett quedaron ampliamente expuestas al mortífero efecto de los cañones y el fuego directo de las fuerzas de la Unión. Apenas unos pocos cientos de sus hombres lograron alcanzar las líneas enemigas. De los 13.000 confederados que se lanzaron a la carga más de 7.000 quedaron muertos o heridos en la "tierra de nadie" entre ambos frentes.

Decididamente perdida la batalla y con los restos de la fuerza de Pickett regresando a las líneas confederadas, fue Lee en persona el que salió a recibir a los vencidos.

"Todo ha sido por mi culpa y nada más. Han cumplido ustedes con su deber, pero yo les fallé", fueron sus palabras. Al oírlo, casi entre sollozos, aquellos soldados al borde del agota-

niente exclamaron: "¡No! ¡No! Usted no ha fallado, general. Hemos sido nosotros".

Robert E. Lee asumió siempre la responsabilidad de sus actos, y sus hombres lo querían por eso y le respondían combatiendo duro. Recuerden que la batalla de Gettysburg ocurrió a comienzos de julio de 1863. Lee no se rindió hasta abril de 1865, cuando se reunió con el general Grant en los Tribunales de Appomattox... casi dos años después.

De cómo se dio por borracho a un oficial que no lo había estado

En su carácter de líder, usted y solamente usted es el responsable de cuanto hagan los que le sigan... y también de lo que dejen de hacer. Nos ofrece un ejemplo de esto el general de cinco estrellas Hap Arnold, que fuera comandante general de la Fuerza Aérea del Ejército norteamericano durante la Segunda Guerra Mundial, en su libro *Army Flyer*¹⁶ (Aviador del ejército). Nos dice allí que un nuevo comandante de escuadrilla recibió un mensaje del jefe de su grupo que decía: "Anoche bebí usted demasiado en el Casino de Oficiales. Que no vuelva a suceder".

El problema estaba en que aquel joven oficial no había estado en el Casino de Oficiales la noche anterior. Se encogió de hombros y decidió no hacer nada.

Unos días después, recibió otro mensaje: "Ha vuelto a beber demasiado. Esta es la última advertencia".

Esta vez se sintió verdaderamente perplejo, porque tampoco había pisado aquel lugar la noche anterior. Sin embargo, pidió conversar del caso con su superior inmediato, que comprendió perfectamente la situación y le dijo: "Mayor, ya no es más responsable de usted solamente, ahora lo es de lo que puedan hacer todos los integrantes de su escuadrilla. Personalmente no estuvo usted bebiendo excesivamente en el Casino de Oficiales. Pero sí estuvo uno de los hombres de su escuadrilla. Así que el responsable es usted".

Dos resultados no deseados que pueden evitarse fácilmente

Ya sé que les parecerá un poco demasiado fuerte lo que les acabo de referir. ¿Cómo van a ser ustedes los responsables de todo cuanto

¹⁶ Henry H. Arnold e Ira Eaker, *Army Flyer* (Nueva York: Harper, 1942).

alguien pueda hacer dentro de su organización? En la vida militar, el superior es responsable porque tiene una ocupación de veinticuatro horas por día y ejerce autoridad sobre sus subalternos a lo largo de esas veinticuatro horas.

El problema está en que muchos líderes de organizaciones civiles sencillamente no se responsabilizan de los actos del personal a cargo en todas las circunstancias imaginables. Siempre encontrará usted excusas cuando fracase; en esa forma se llegará a dos indeseables resultados.

En primer lugar, aquellos que están por debajo de usted ya no lo querrán como líder. ¿Lo haría usted si estuviera en el lugar de los otros? Después de todo, liderazgo es un contrato en el que se cambia esa conducción por la responsabilidad. Si no toma usted la responsabilidad por todo el grupo que lidera, entonces lo que está haciendo es violar el contrato.

El segundo resultado no querido provendrá de quienquiera esté situado por encima de usted. Su jefe quiere estar seguro de que puede confiar en usted. ¿Y si no es usted responsable de su organización, entonces quién ha de serlo? ¿En quién podrá depositar su confianza el que esté por encima de usted?

No puede delegar su responsabilidad, así que no lo intente. Cuando las cosas salgan mal, piense en el general Lee y dígase: "Yo he cometido el error, yo y nadie más".

Cuatro puntos positivos para hacer que los demás lo sigan

1. Haga que los demás se sientan importantes. La gente lo seguirá cuando usted consiga que se sientan así, no cuando se declare importante usted.
2. Promueva su visión. Nadie lo seguirá sólo porque decida usted liderar. Tiene que contar con una clara idea del sitio al que quiere llevar a su grupo... y después transmitirle a ese grupo y convencer a todos de que su objetivo vale la pena.
3. Trate a los demás como desearía ser tratado. ¿Por qué no haremos con más asiduidad esto que es tan fundamental? Pensándolo bien, ¿querría usted seguir a alguien que lo tratara mal? ¿No prefiere seguir a los líderes que demuestran preocupación por usted y por lo que usted siente, y que además lo tratan bien? Haga entonces lo mismo con los que usted quiere liderar.

4. Responsabilícese de sus acciones y de lo que hagan los miembros de su grupo. Admita sus errores. Usted es el responsable de todo cuanto hagan o dejen de hacer los integrantes de su grupo. Por ello, cuando las cosas salgan mal, no se olvide de aceptar esa responsabilidad. Tan pronto intente trasladarla a otros, usted habrá dejado de ser el líder.

Tómese su tiempo para digerir bien estos cuatro puntos esenciales destinados a lograr que la gente lo siga. Pase luego al siguiente capítulo, donde se encontrará con otras tres cosas que debe hacer.