

P E T E R F.

DRUCKER

**Dirección de
instituciones**

SIN FINES DE LUCRO

El Ateneo

2. SU FUNCION PRIMORDIAL: CAPEAR LOS TEMPORALES

El líder que obtuvo mayores éxitos en este siglo fue Winston Churchill. Sin embargo, durante doce años —desde 1928 hasta Dunquerque, en 1940— lo dejaron totalmente a un lado, sumido casi en el desprestigio... porque no necesitaban un Churchill. Los asuntos públicos eran rutinarios o, al menos, lo parecían. Cuando se produjo la catástrofe, afortunadamente estaba disponible. Por suerte, o por desgracia, lo único previsible en cualquier organización son las crisis. Siempre sobrevienen y entonces es cuando se depende de veras del líder.

La tarea más importante del líder de una organización es anticiparse a las crisis. Quizá no sea conjurarlas, sino anticiparse a ellas. Esperar a que nos golpee una crisis ya entraña una abdicación. El líder debe capacitar a su institución para prever la tormenta, capearla y, de hecho, adelantársele. Eso se llama innovación y renovación constante. Usted no puede prevenir una gran catástrofe, pero sí puede construir una organización aprestada al combate, con buen espíritu de equipo y que, habiendo superado ya una crisis, sabe cómo actuar, confía en sí misma y ve reinar la confianza recíproca entre sus miembros. La primera regla de la instrucción militar es infundir en los soldados la confianza en sus oficiales, porque sin ella no lucharían.

Los problemas del éxito

Los éxitos, con sus problemas, han causado la ruina de más organizaciones de lo que lo han hecho los fracasos, en parte porque si las cosas van mal todos saben que tienen que ponerse a trabajar. El

éxito genera euforia, nos expandimos más allá de lo permitido por nuestros recursos y luego nos replegamos; esto último es tal vez lo más difícil de combatir. Si ahora estoy en California y no en la Universidad de Nueva York, donde trabajé durante veinte años, es en parte porque su Escuela de Administración de Empresas para Graduados decidió achicarse, en vez de crecer a la par de la demanda estudiantil. Por eso me fui. Cuando empecé a formar una escuela de administración de empresas en Claremont, me aseguré de evitar la expansión excesiva y puse especial cuidado en mantener un claustro de profesores de primera calidad, pero pequeño, mediante el empleo de docentes adjuntos y con dedicación parcial. Luego estructuré una administración fuerte. Una vez hecho esto, pudimos expandirnos al ritmo de nuestros éxitos. Si el mercado crece, tenemos que crecer con él o quedaremos marginados.

Escribo esto en medio de una disputa con nuestro párroco, que no desea expandir nuestra iglesia. En la comunidad abundan los jóvenes, los estudiantes y los jubilados que viven en residencias para ancianos, todos ellos deseosos de venir a la iglesia. Mi párroco, un hombre muy amable y capaz, quiere mantener una grey reducida pues así puede conocer a todos sus fieles. Yo le he dicho: "Mire, padre Michael, así irá al fracaso". A los cinco años de su llegada a la parroquia, ésta comenzó a achicarse. La lección para los líderes de entidades sin fines de lucro es ésta: deben crecer a la par de sus éxitos, pero también deben cerciorarse de que no pierden la capacidad de ajuste. Tarde o temprano el crecimiento perderá impulso y la institución se estabilizará. En ese momento, deberá ser capaz de mantener su ímpetu, flexibilidad, vitalidad y visión. De lo contrario, se congelará.

Las opciones difíciles

Las organizaciones que nos ocupan no tienen un fondo o límite inferior. Tienden a creer que todo cuanto hacen es correcto y virtuoso y sirve a una causa; de ahí su renuencia a decirse: "Si esto no produce resultados, tal vez debamos encauzar nuestros recursos hacia otro fin". Necesitan adquirir la disciplina del abandono organizado, quizás aún más que una empresa comercial, y la capacidad de afrontar las opciones críticas.

Algunas de esas opciones son muy difíciles. Un sacerdote católico, amigo mío, es Vicario General de una gran diócesis. El obispo lo citó para consultarlo acerca de la escasez de sacerdotes y le planteó este interrogante: ¿Qué servicios deberían mantener y

cuáles deberían abandonar? Este es el dilema terrible de las escuelas católicas en una gran arquidiócesis metropolitana donde el 97 % de los niños no son ni serán católicos, pero asisten a esos colegios para escapar de la miseria de las escuelas públicas. He pasado años discutiendo con el clero de la diócesis. Algunos sacerdotes dicen: "Nuestra tarea primordial no es educar a la gente, sino salvar almas. Otorguemos prioridad absoluta a nuestros pocos sacerdotes y monjas". Yo replico: "Vean, la Biblia dice que la mayor virtud es la Caridad y ustedes la están practicando. No pueden dejar plantados a esos chicos. Están ante una opción entre dos valores y deben afrontarla, en vez de barrerla debajo de la alfombra como nos gusta hacer; esto es decisivo".

Una vez que usted admita esto, podrá hacer innovaciones... siempre y cuando se organice a sí mismo para buscarlas. La innovación es tan necesaria para estas instituciones como para las empresas comerciales o los gobiernos, y nosotros sabemos cómo llevarla a cabo.

El punto de partida es reconocer que los cambios no constituyen amenazas, sino oportunidades. Sabemos dónde buscarlos.¹ Veamos unos pocos ejemplos.

El éxito inesperado de su organización

Algunas instituciones de enseñanza superior han aprendido que continuar educando a personas adultas ya muy instruidas no es un lujo, ni una fuente adicional de ingresos, ni un medio de mantener buenas relaciones públicas. Esta actividad se está convirtiendo en la principal fuerza propulsora del sector de nuestra sociedad dedicado a impartir conocimientos. Por consiguiente, esas instituciones se han organizado y han organizado su cuerpo docente con miras a atraer a los doctores, ingenieros y ejecutivos que desean y necesitan volver a estudiar.

Los cambios demográficos

Hará unos doce años, las Girl Scouts se percataron de que los cambios provocados en la población de los Estados Unidos por el rápido crecimiento de las minorías étnicas le estaban creando una nueva frontera a su organización, al plantearle simultáneamente nuevas necesidades y una oportunidad de cambio. Ahora, el 15% de

¹ Véase mi libro *Innovation and Entrepreneurship*, Butterworth-Heinemann, 1985.

sus listas de enrolamiento corresponde a niñas pertenecientes a esos grupos. Así se explica que la entidad haya seguido creciendo en ese lapso, pese a la disminución constante del número total de niñas en edad de enrolarse.

Los cambios de mentalidad y la modificación de ideas rígidas

Muy pocas cosas han alterado tanto nuestra visión de la sociedad como el movimiento feminista de los últimos veinte años. ¿Qué oportunidades crea? Como verán más adelante, en la entrevista al padre Leo Bartel (Cuarta Parte, cap. 3), le ofreció a una diócesis la oportunidad de expandirse en forma impresionante, pese a la fuerte baja observada en el número de sacerdotes y monjas. Otro ejemplo: hará unos quince años, la American Heart Association —una de nuestras mayores organizaciones de voluntarios— advirtió que si bien todavía no había completado su gran tarea original, la investigación, se le presentaba una nueva oportunidad de aprovechar el formidable aumento de la toma de conciencia pública con respecto a la salud, y decidió reorientar sus fuerzas nacionales.

La lección es: no espere. Organícese para la innovación sistemática. Procure que la búsqueda de oportunidades, internas y externas, sea una característica intrínseca de su institución. Busque los cambios como indicadores de una oportunidad de innovar. Para incorporar todo esto a su sistema, usted, como líder, debe dar el ejemplo. Se preguntará cómo puede establecer sistemas que liberen la energía necesaria para tomar las decisiones innovadoras adecuadas y ejecutarlas, estimulando al mismo tiempo a su entidad a fin de que continúe operando en el nivel debido durante su transformación. Intentaré bosquejar una sencilla serie de pasos.

① Ante todo, organícese para ver las oportunidades. Si no mira por la ventana, no las verá. Este paso es particularmente importante, porque la mayoría de nuestros actuales sistemas de presentación de informes denuncian problemas, pero no revelan oportunidades. Se refieren al pasado y, en su mayoría, responden a preguntas que ya formulamos. Por lo tanto, debemos ir más allá de ellos y, toda vez que necesitemos cambiar, preguntaremos: "Si hubiera una oportunidad para nosotros, ¿cuál sería?"

② En segundo lugar debe tener presente algunos puntos (no muchos) si quiere poner en marcha la innovación de manera eficaz. El error más común —el que mata más innovaciones que ningún otro— es tratar de protegerse excesivamente contra los riesgos del cambio, cubrir los flancos y no apartarse del pasado. Los japoneses

cometieron este error en el único ramo en que su ímpetu exportador falló notablemente: el de los teléfonos. Poseían la tecnología pero intentaron compensar sus apuestas vendiendo conmutadores que eran a la vez electromecánicos (o sea, aptos para conectarlos a los sistemas tradicionales en uso) y electrónicos. El conmutador electrónico obliga al usuario a desechar su viejo equipo, aun cuando funcione perfectamente... y los clientes que expandieron o mejoraron sus sistemas telefónicos decidieron arrancar lo antiguo y pasar directamente a la tecnología actual.

Advertimos el mismo tipo de error en la industria farmacéutica y los programas educacionales. Hace veinte años surgió una tendencia a cuidar de los pacientes fuera de los hospitales; muchos de éstos respondieron incorporando departamentos de externos, pero la medida no dio resultado. No obstante, la clínica quirúrgica independiente sí lo dio, porque no funcionaba dentro del hospital.

③ Luego viene el problema de cómo organizar la innovación implantada. Debe organizarla por separado. Los bebés no deben estar en la sala, sino en el cuarto de los niños. Si incorpora ideas nuevas a una unidad en funcionamiento —ya se trate de un seminario teológico o una fábrica de automóviles— la resolución de la crisis diaria siempre tendrá prioridad sobre la introducción de lo futuro. Por ende, cuando usted intenta desarrollar una innovación dentro de una operación existente, siempre está postergando el futuro. Debe establecerla por separado y, aun así, cuidar de que las operaciones existentes no pierdan por completo la excitación de lo novedoso. De lo contrario, no sólo se volverán hostiles, sino que además se paralizarán.

La estrategia innovadora

Su requerimiento siguiente es contar con una estrategia innovadora, o sea, un modo de introducir la novedad en el mercado. La innovación productiva encuentra un blanco oportuno al que apuntar, alguien receptivo que acoge lo novedoso con beneplácito, quiere triunfar y, al mismo tiempo, posee suficiente importancia y ascendiente dentro de la organización como para que el resto de ella se diga: "Y bien, si a él (o ella) le parece que dará resultado, por algo será".

Siempre me preguntan: "Si fuese director de un museo metropolitano, una gran biblioteca pública o una oficina de asistencia o servicio comunitarios, ¿formaría dentro de su organización una especie de pequeña fuerza de tareas, dedicada a la investiga-

ción y el desarrollo o a la comercialización? ¿Un grupo que trabaje dentro de la organización sopesando sus posibilidades de innovación?”.

Bueno... la respuesta es sí y no. Sí, porque usted necesita tener unas pocas personas que hagan el trabajo —le advierto que será duro— y dispongan de tiempo para ello. No, porque si aísla el planeamiento quizás acabe por descuidar esos detalles pequeños pero cruciales. Permítame darle un ejemplo muy simple. Los ejecutivos de un gran museo a la antigua, de esos que mantienen las obras de arte adentro y el público afuera, decidieron trasformarlo en un museo a la moderna, o sea, convertirlo básicamente en una comunidad educacional. Formaron un grupo de planeamiento independiente que hizo un trabajo magnífico programando exposiciones, publicidad, etc., pero que al actuar aisladamente del funcionamiento del museo pasó por alto algunos detalles “domésticos”. Por ejemplo, olvidaron que se necesitaría una playa de estacionamiento mucho más grande, y harían falta más baños si caían de visita 300 niños de nueve años de edad... ¡Usted no puede imaginarse el pandemonio que se desató el día de la inauguración! y éste es un ejemplo típico.

Si primero planifica y luego procura vender lo programado, no solo se le escaparán los puntos importantes, sino que malgastará varios años. La venta debe incorporarse al planeamiento y esto significa comprometer la participación del personal operativo. Empero, hay algo que no debe olvidar: toda innovación demanda un esfuerzo arduo a quienes creen realmente en ella... y éstos *no* están disponibles en horarios parciales.

Churchill fue tal vez una *rara avis* pero, por suerte, abundan bastante las personas capaces de encarar una situación y decir: “No me contrataron para esto, o no esperaba hacer esto, pero la tarea así lo exige”... se arremangan y se ponen a trabajar. Conozco al rector de un *college*, cuya junta directiva lo indujo engañosamente a aceptar el cargo con la habitual promesa de que ella se encargaría de conseguir los fondos. Hasta entonces había trabajado en universidades estatales, sostenidas por los contribuyentes. Llegó al *college* con un excelente programa de reclutamiento de profesores y reforma educacional, observó detenidamente la situación y vino a verme, muy desconsolado. “Alguien tiene que recaudar fondos —me dijo—. Si no, esa institución desaparecerá dentro de cinco o diez años.” “Verá usted —respondí—, en un *college* solo hay una persona capaz de recaudarlos: el rector.” “Me temo que tiene razón”, replicó él. Encontró entre los profesores a un hombre extrema-

damente capaz, que durante cinco años dirigió el *college* mientras el rector se concentraba en la tarea de obtener fondos, para la que demostró estar increíblemente dotado. Y salvó a la institución.

Le citaré otro ejemplo: el de una gran cooperativa rural de electricidad fundada en la década de 1930, cuando los agricultores norteamericanos no podían aprovisionarse de corriente eléctrica. Hoy en día, todo el mundo la tiene y la cooperativa se preguntó qué haría ahora. Entre sus miembros y dirigentes había una fuerte tendencia a venderla a la más cercana compañía de electricidad importante, pero vino un nuevo director general, echó un vistazo, y dijo: "Sí, como cooperativa de electricidad hemos cumplido nuestra misión, pero como organización para el desarrollo de la comunidad apenas si hemos empezado. Vivimos una tremenda crisis agrícola (esto ocurría a comienzos de la década de 1980), nuestros miembros agricultores necesitan recibir toda clase de servicios sociales básicos y solo puede proporcionárselos una entidad que posea un sistema de distribución".

El cambió totalmente el planteo. Los precios de los productos agrícolas siguen siendo bajos, pero los seis condados comprendidos en este sistema son una de las pocas zonas agrarias norteamericanas que si no gozan de prosperidad al menos viven bien, gracias a la acción emprendida por este hombre que supo ver la oportunidad que se les presentaba. El hecho nada tiene de excepcional: *esto es* ejercer eficazmente el liderazgo en un momento de crisis.

Cómo elegir un líder

Si yo formara parte de un comité encargado de elegir a un líder para una organización sin fines de lucro y hubiera una lista de candidatos, ¿en qué me fijaría? Ante todo, es sus actuaciones previas y sus puntos fuertes. La mayoría de los comités de selección que conozco se preocupan excesivamente por señalar cuán *deficiente o inadecuado* es un candidato. Las más de las veces no me preguntan cuál es su fuerte, sino que me comentan que no les parece muy capacitado para tratar con los estudiantes o para lo que sea. Lo primero que se debe averiguar es qué fuerza posee y en qué la ha empleado, pues nadie puede desempeñarse bien sin ella.

En segundo término, observaría la institución y preguntaría cuál es el principal desafío inmediato. Tal vez sea recaudar fondos, rehacer el espíritu de equipo, redefinir la misión, incorporar nuevas tecnologías... Si hoy tuviese que buscar un administrador para un hospital grande, quizá buscaría a alguien que lo convir-

fuera
personal

institución

tiera de proveedor de atención a los enfermos en director de un grupo de proveedores de atención médica, porque cada vez se prestarán más servicios fuera del hospital. Trataría de equiparar las fuerzas con las necesidades.

Wachtler Luego reparará en... llamémosle el carácter o la integridad de los candidatos. Un líder da el ejemplo, especialmente si es fuerte. Es un hombre o una mujer a quien los demás miembros de la organización, sobre todo los más jóvenes, toman por modelo. Hace muchos años recibí una lección de un anciano muy sabio que dirigía una gran organización mundial. Yo tendría veinte años o aun menos; él bordeaba los ochenta y era famoso porque siempre colocaba a las personas idóneas en las empresas apropiadas. "¿Qué busca en ellas?", le pregunté, y él respondió: "Siempre me pregunto si querría que uno de mis hijos trabajara a las órdenes de esa persona. Si tiene éxito, los jóvenes la imitarán. ¿Querría que mi hijo fuera como ella?". Creo que éste es el interrogante fundamental.

He visto muchísimas empresas comerciales, y todos hemos visto muchísimos gobiernos que han sobrevivido por un tiempo bastante largo con líderes mediocres. En las entidades sin fines de lucro, la mediocridad de sus líderes se manifiesta casi de inmediato; por otro lado, presentan una diferencia obvia: no tienen un solo límite mínimo, sino varios. Se puede discutir si la ganancia es, en verdad, una vara adecuada para medir el rendimiento de una empresa; tal vez no lo sea a corto plazo, pero a la larga es el factor decisivo. En el caso de los gobernantes, dicho factor es, en última instancia, lograr la reelección. En cambio, esa determinante única no existe en la gerencia de las organizaciones sin fines de lucro. Ellas se guían por el equilibrio, la síntesis y la combinación de varios límites mínimos de rendimiento.

Por cierto que el ejecutivo de estas instituciones tampoco puede darse el lujo de tratar con un solo grupo dominante de interesados con poder de veto. En una sociedad anónima registrada en la Bolsa, el interesado final es el accionista; en un gobierno, es el votante. En cambio, si observamos un consejo escolar o la junta directiva de una iglesia o una agencia de servicio público, hallamos un sinnúmero de grupos de interesados; todos pueden decir que no, cada uno por su lado, pero ninguno puede decir que sí. Su multiplicidad se refleja en las juntas directivas y sus miembros, que probablemente estarán muy comprometidos en la conducción de la entidad. Usted me dirá que las escuelas públicas pertenecen al gobierno, pero esto no se aplica a los consejos escolares. Estos desempeñan el papel de grupos de interesados con poder de veto... y de ahí derivan todas las

dificultades con que tropiezan los inspectores de escuelas. Más que agencias gubernamentales, son verdaderas agencias de servicio público.

El líder de una organización sin fines de lucro no puede contentarse con desempeñar su función en forma adecuada. Tiene que ser excepcionalmente eficiente, porque su agencia está consagrada a una causa. Queremos tener por líderes a personas con una gran visión de las funciones de la entidad, que tomen en serio sus funciones... y no se tomen en serio a sí mismos. Toda persona en posición de liderazgo que se considere un gran hombre o una gran mujer se suicidará... y matará a su institución.

Liderazgo y personalidad

El nuevo líder de una organización no dispone de mucho tiempo para establecerse en su puesto. Un año, tal vez... Para llegar a ser eficiente en tan breve plazo, su papel de liderazgo debe adecuarse a la misión y a los valores de la institución. Todos desempeñamos papeles como padres, maestros y líderes. Para que un papel "funcione", debe adecuarse a tres dimensiones. Primeramente a la suya, a su personalidad: ningún actor cómico ha podido desempeñar el papel de Hamlet. El papel que usted asume también debe adaptarse a la tarea por cumplir. Finalmente, debe corresponder a las expectativas.

Uno de los jóvenes más brillantes que he contratado jamás como docente fracasó por completo en el aula de un *college*. Abdicó su autoridad frente a la clase de primer año y los muchachos se rebelaron. No comprendió que esos jóvenes de diecinueve años esperaban un docente investido de autoridad.

Usted debe apoyarse en dos cosas: la calidad de los miembros de la organización y las nuevas exigencias que les impone. Estas últimas pueden determinarse mediante el análisis, la percepción o una combinación de ambos; eso depende de su *modus operandi*. Yo soy perceptivo y observo, pero también he conocido a personas muy capaces y eficaces totalmente orientadas hacia las anotaciones analíticas. Toman un lápiz con buena punta y salen airoso del trance.

Los "rasgos propios del líder", las "características de liderazgo", o como se las llame, simplemente no existen. Por supuesto, algunas personas son mejores líderes que otras, si bien en general nos referimos a habilidades tal vez imposibles de enseñar, pero que la mayoría de nosotros podemos aprender. Es cierto que algunos son

verdaderamente incapaces de aprenderlas, quizá porque no les dan importancia o porque prefieren subordinarse a otros. No obstante, como ya dije, la mayoría de nosotros podemos aprenderlas.

A mi juicio, los líderes más eficientes nunca dicen "yo", no porque se hayan ejercitado en evitar esa palabra, sino porque no piensan en la primera persona del singular: piensan en "nosotros", en "el equipo". Entienden que su tarea consiste en hacer que el equipo funcione. Aceptan la responsabilidad y no la eluden, pero el mérito corresponde al equipo. Hay en ellos una identificación con la tarea y el grupo (a menudo bastante inconsciente) que genera confianza y les permite lograr que la tarea se cumpla.

En *Enrique IV*, de Shakespeare, el joven y flamante rey Enrique V, cuyo padre acaba de morir, sale del palacio a caballo. Falstaff, el viejo caballero de mala fama que ha sido su constante compañero de borracheras y aventuras con prostitutas, llama a su "dulce príncipe Hal", pero el monarca pasa a su lado sin mirarlo siquiera. Falstaff se siente cruelmente ofendido: él ha criado al príncipe porque el viejo rey era un padre muy frío e insatisfactorio. El joven Enrique solo ha encontrado calidez humana en ese borracho despreciable, pero ahora es rey, es un personaje público, y debe fijarse otras normas de conducta. Como líder, usted es un personaje público; lo es en un grado increíble y debe responder a ciertas expectativas.

Veamos otro ejemplo. El único estadista alemán destacado, anterior a la Primera Guerra Mundial, que vio hacia qué catástrofe se deslizaba Europa y trató desesperadamente de revertir la tendencia, fue embajador en Londres a comienzos de siglo. Era una de las principales "palomas", pero renunció al cargo porque el nuevo rey inglés, Eduardo VII, era un mujeriego notorio y le gustaba que el cuerpo diplomático le ofreciera fiestas para hombres solos en las que salieran desnudas, de enormes tortas, las cortesanas más populares de Londres. El embajador dijo que no estaba dispuesto a ver la imagen de un proxeneta cuando se mirara en el espejo, al afeitarse por las mañanas. No creo que hubiese podido evitar la Primera Guerra Mundial; con todo, su decisión fue quizás un error político. Aun así, veo en ella la esencia del liderazgo. Usted es un personaje conspicuo; más le vale darse cuenta de que lo están juzgando constantemente. La regla es: no quiero ver en el espejo a un proxeneta, cuando me afeite por las mañanas. Si usted ve uno, su gente también lo verá.

"Hay un tiempo oportuno para cada líder." He aquí un aserto profundo, pero no tan simple como parece. En épocas normales y

pacíficas, Winston Churchill no habría sido muy eficaz; necesitaba el desafío. Lo mismo podría decirse, probablemente, de Franklin D. Roosevelt, que era en esencia un hombre perezoso. No me parece que hubiera sido un buen presidente en la década de 1920. Su adrenalina no habría causado efecto. Por otro lado, hay personas que son muy eficientes cuando todo marcha en forma bastante rutinaria, pero no pueden soportar el *stress* generado por una situación de emergencia. La mayoría de las organizaciones necesitan un líder capaz de dirigir las en las buenas y en las malas. Lo importante es que actúe apoyándose en las aptitudes básicas.

Yo diría que la primera aptitud básica es la voluntad y capacidad de escuchar, con la correspondiente autodisciplina, porque escuchar no es una habilidad, sino una disciplina. Cualquiera puede escuchar; solo tiene que mantener la boca cerrada. La segunda aptitud esencial es la disposición a comunicarse, a hacerse entender. Requiere una paciencia infinita porque, para esto, los oyentes siempre somos niños de tres años a quienes deberá repetir las cosas una, otra y otra vez y mostrar qué quiere decir. La siguiente aptitud importante es no inventarse excusas. Diga: "Esto no funciona tan bien como debería. Volvamos a fojas cero y planifiquemos todo de nuevo". Hacemos las cosas a la perfección, o no las hacemos. No hacemos algo para ir saliendo del paso. Si trabajamos así, los miembros de la organización se sentirán orgullosos.

La última aptitud básica es la disposición a percatarse de cuán insignificante es usted, comparado con su tarea. Los líderes necesitan ser objetivos y un tanto desapegados. Se subordinan a la tarea, pero no se identifican con ella: la tarea sigue siendo algo diferente y más grande que ellos. Lo peor que puede decirse de un líder es que el día en que él o ella se retiró, su organización se vino abajo. Ese derrumbe significa que el llamado líder no construyó nada; "vació" a la entidad, chupándole hasta la última gota. Puede haber sido un operador eficaz, pero no creó una visión. Dicen que Luis XIV afirmó: "*L'état c'est moi*" (¡El Estado soy yo!). Murió a comienzos del siglo XVIII e inmediatamente empezó el prolongado pero no tan lento deslizamiento hacia la Revolución Francesa.

Cuando los líderes eficientes de las entidades que nos ocupan son capaces de mantener su personalidad e individualidad, aun dedicándose por entero a su tarea, ésta continuará después de su partida. Asimismo, poseen una existencia humana fuera de esa tarea. De lo contrario, trabajarán por su propio engrandecimiento, convencidos de que así promoverán su causa, y se volverán egocéntricos, vanidosos y, sobre todo, celosos. Una de las grandes

virtudes de Churchill (y una de las grandes flaquezas de Franklin D. Roosevelt) fue impulsar y favorecer a los políticos jóvenes; lo hizo hasta el fin, siendo ya nonagenario. Este es un rasgo que distingue al líder verdaderamente eficaz, que no se siente amenazado por las virtudes ajenas. En sus últimos años, Franklin D. Roosevelt abatió sistemáticamente a todos cuantos daban la menor señal de independencia.

Yo no quería que nadie entregara su vida a una organización. No le ofrecemos la vida, sino nuestros mejores esfuerzos. El magnetismo de una institución está en haberse fijado pautas elevadas, porque ellas generan orgullo y respeto de sí mismo. La mayoría de la gente desea contribuir. Si observamos las escuelas donde los niños aprenden y aquellas donde no aprenden, notamos que la diferencia no radica en la calidad de la enseñanza, sino en que las primeras esperan que sus alumnos aprendan. Hace muchos años efectué una encuesta entre consejos de los Boy Scouts cuyos rendimientos diferían enormemente. Los que se desempeñaban bien esperaban que sus voluntarios, jefes de tropa, etc., trabajaran con mucho ahínco. Y hablo de trabajar en serio, no al mero hecho de presentarse los viernes a la noche por un par de horas. Los consejos más exigentes atraían voluntarios y retenían a sus niños exploradores. Por lo tanto, incumbe a los líderes fijar normas elevadas, con una condición: que se centren en el rendimiento.

La mayoría de los líderes que he conocido no eran innatos ni fabricados; habían adquirido su liderazgo por su propio esfuerzo. Necesitamos demasiados líderes para depender únicamente de quienes lo son por naturaleza. El mejor ejemplo de esto fue Harry Truman que, por cierto, no nació líder ni recibió formación alguna y, sin embargo, se transformó por sí solo en un gobernante muy eficiente. Llegó a la presidencia sin ninguna preparación. Era un político común y corriente, a quien Franklin D. Roosevelt había elegido como vicepresidente porque no constituía ninguna amenaza para él. Truman no solo dijo: "Ahora soy presidente; se acabó la jarana", pero también preguntó: "¿Cuáles son las tareas fundamentales?". Toda su preparación había versado sobre asuntos internos. Se obligó a sí mismo a aceptar el hecho de que las tareas fundamentales de su gobierno concernían a la política exterior norteamericana y no al *New Deal* (para gran decepción de los liberales partidarios de él, comenzando por la señora Roosevelt). Se impuso el deber de seguir un curso intensivo de relaciones exteriores y concentrarse —penosamente— en las tareas que juzgó decisivas.

En cierto modo el hospital norteamericano, tal como lo conoce-

mos hoy, fue creado por una administradora hospitalaria católica totalmente desconocida y olvidada, que actuó en los años treinta y cuarenta... y me enseñó cuanto sé. Me refiero a la hermana Justina, de Evanston, Indiana. Fue la primera persona que estudió a fondo en qué consistía el cuidado de los pacientes. Sus aportes le valieron muy pocos agradecimientos en vida, y esos pocos no provinieron precisamente de los médicos, pero fue una líder nata. Era tímida, reservada, reticente, muy consciente de que su educación formal había terminado en el primer grado de una escuela rural irlandesa, pero tenía una tarea por cumplir y —lo repito una y otra vez— así se hacen realmente los líderes: por su propio esfuerzo, cumpliendo una misión.

Douglas MacArthur fue un hombre brillante; quizás haya sido el último gran estratega, pero su principal virtud no fue ésa, sino formar un equipo incomparable anteponiendo la tarea a todo lo demás. También fue un hombre increíblemente vanidoso, que sentía un desprecio tremendo por la humanidad porque tenía la certeza de que nadie poseía una inteligencia cercana a la suya. No obstante, en toda conferencia del estado mayor, cuyos participantes exponían sus opiniones en forma individual y sucesiva, MacArthur se imponía el deber de iniciar la presentación por el oficial de menor rango y no permitía que nadie lo interrumpiera. Esto coadyuvó de modo increíble a su capacidad de montar una organización dispuesta a luchar contra un enemigo enormemente superior, y a vencerlo. Al leer sus cartas, salta a la vista que siempre le costó un gran esfuerzo proceder así; siempre tuvo que forzarse a hacerlo. No era una conducta acorde con su temperamento, pero *era* la tarea clave y, por consiguiente, debía cumplirla.

Tom Watson padre, el fundador de IBM, era al principio un hombre engreído, egocéntrico, imperioso y muy irascible. Se obligó a formar un equipo triunfador. Cierta vez dejó marchar a alguien a quien yo consideraba muy capaz; cuando le pregunté por qué lo había hecho, me contestó: "No está dispuesto a educarme. Yo no soy un técnico; soy un vendedor. Pero ésta es una compañía técnica y si no me instruyen tecnológicamente no puedo darles el liderazgo que necesitan". Los líderes se crean a partir de esta disposición a capacitarse en la tarea necesaria.

Cuando Ted Houser asumió la presidencia de Sears Roebuck, a comienzos de la década de 1950, la empresa llevaba veinticinco años de éxito ininterrumpido. Houser se había especializado en estadísticas y estrategia de compras; en suma, era un hombre de números. Examinó la compañía y se preguntó qué necesitaba para

seguir triunfando por *otros* veinticinco años. Llegó a la conclusión de que hacían falta gerentes y se obligó a sí mismo a liderar su desarrollo dentro de la empresa de un modo muy eficaz y, sin embargo, muy discreto. Todos ellos, hasta el gerente del local de ventas más pequeño, sabían que el presidente los vigilaba desde Chicago y advertiría si progresaban o no. Sears Roebuck no ha tenido ni una sola idea novedosa desde 1950; no obstante, su gran éxito persistió por veinticinco o treinta años más, casi hasta 1980, porque poseía el personal adecuado. Esa fue la obra de Ted Houser.

El equilibrio en las decisiones

Una de las tareas fundamentales del líder es hallar el justo equilibrio entre el largo plazo y el corto plazo, entre el amplio panorama y esos engorrosos detalles minúsculos. Administrar una entidad sin fines de lucro equivale a navegar en una canoa con dos flotadores laterales, tratando constantemente de mantenerla en equilibrio. Por un lado está el equilibrio entre ver solamente el cuadro general y olvidarse del individuo que está ahí sentado, de ese joven solitario que necesita ayuda. He oído hablar de hospitales cuyo personal se ocupa de las estadísticas de atención sanitaria... y se olvida de la madre que está en la guardia con un bebé llorando en sus brazos. Ese tipo de defecto es relativamente fácil de corregir: por lo común, basta pasar unos pocos días o semanas al año en la línea de fuego. El peligro opuesto, mucho más difícil de evitar, es convertirse en prisionero de las operaciones.

Las personas eficientes logran este equilibrio en gran medida valiéndose de su trabajo en asociaciones y otras organizaciones. La excelente directora ejecutiva de una de nuestras principales entidades de servicio comunitario (uno de los consejos de Girl Scouts de mayor envergadura) pertenece adrede a tres juntas directivas, de las que solo una corresponde a una institución de servicio comunitario. Además, es miembro de un comité asesor de la municipalidad. Esto le obliga a ver desde el extremo opuesto del telescopio las mismas cuestiones que encara en su organización. Y da resultado.

He visto aplicar el mismo método en una escala muchísimo menor. Un decano con quien trabajé durante muchos años, y a quien consideraba singularmente eficiente, se incorporó al American Council of Deans (Consejo Norteamericano de Decanos). "Paul —le pregunté— ¿por qué haces eso con lo atareado que estás?", y él respondió: "Estoy demasiado cerca de los detalles y, una vez por

mes, necesito ver cuáles son realmente los problemas globales". Ese es otro método bastante eficaz.

Este es solo un ejemplo de los problemas de equilibrio que siempre existen en las entidades sin fines de lucro. Otra cuestión, a mi juicio todavía más difícil de manejar, es el equilibrio entre concentrar los recursos en una sola meta y diversificarlos suficientemente. Si opta por la primera alternativa, obtendrá máximos resultados pero correrá un gran riesgo: equivocarse al elegir el objetivo y, como dicen los militares, dejar sus flancos totalmente en descubierto. Además, esa meta única no estimulará la imaginación por carecer de suficiente carácter lúdico. La necesidad de este acicate lo inducirá a optar por la diversificación, especialmente por cuanto cualquier tarea única a la larga se vuelve obsoleta, pero la diversidad puede degenerar fácilmente en fragmentación.

Hay otro equilibrio aún más crítico que es también el de más difícil manejo: mantenerse en el justo medio entre la prudencia excesiva y la temeridad. Por último, está el sentido de la oportunidad, siempre esencial. Como usted sabe, hay personas que siempre esperan obtener resultados con demasiada prontitud y arrancan los rábanos para ver si echaron raíces, y hay otras que nunca los arrancan porque tienen la certeza de que nunca estarán suficientemente maduros. En el lenguaje filosófico son, por decirlo así, las Prudencias aristotélicas. La cuestión es cómo encontrar el justo medio.

En realidad, no es muy difícil tratar con quienes se impacientan por lograr resultados. Yo soy uno de ellos y me he enseñado a mí mismo a fijarme un plazo de, digamos, cinco meses si espero que algo suceda en tres meses. Empero, también he visto fijar un plazo de tres años cuando debería hablarse de tres meses. Es una propensión muy difícil de contrarrestar. Como en todos los términos medios aristotélicos, la ley primordial es "Conócete a ti mismo". En este caso sería "Averigua cuál es tu tendencia degenerativa".

He visto más instituciones dañadas por el exceso de prudencia que por la temeridad, si bien he conocido ambas alternativas. Quizá soy consciente de ello porque fui demasiado prudente cuando presidi una institución o me conté entre sus dirigentes. No corrí riesgos, especialmente financieros, cuando debería haberlo hecho. Por otro lado, en la década de 1950, vi cómo un hombre brillante casi llevó a la ruina a la Universidad de Pittsburgh. No bien se puso al frente de ella, intentó convertir una universidad metropolitana bastante buena en un centro de investigación de nivel mundial, en el término de tres años. Creyó que con dinero lo conseguiría y, en cambio,

casi mató a la universidad; ésta nunca se recuperó por completo. He visto hacer lo mismo en un museo y en una orquesta sinfónica. Así pues, usted debe proceder equilibradamente y, una vez más, el único consejo que puedo darle es éste: cerciórese de que sabe cuál es su tendencia degenerativa y procure contrarrestarla.

Luego está la cuestión de optar, en forma equilibrada, entre la oportunidad y el riesgo. Ante todo nos preguntamos si la decisión es reversible. Si lo es, por lo común podemos correr algunos riesgos, aun cuando sean considerables. En las instituciones sin fines de lucro hay que evaluar constantemente si un riesgo es demasiado grande desde el punto de vista financiero. Es todo cuanto puedo decir. Consideramos la decisión por tomar y nos preguntamos si es reversible, si entraña un riesgo que podemos afrontar ("Muy bien, si sale mal nos dolerá un poco") o si un fracaso podría acabar con nosotros. El riesgo más difícil y delicado es aquel que no podemos darnos el lujo de rehuir. Recientemente me encontré en esa situación. Pertenezco a la junta directiva de un museo y nos ofrecieron una gran colección, a un precio muy superior a nuestros medios. "¡Al diablo con todo! —dije—. Comprémosla. Es la última oportunidad que tenemos de adquirirla y nos convertirá en un museo de nivel mundial. Ya obtendremos el dinero de algún modo."

Para esto necesitamos los líderes (voluntarios o remunerados) en nuestras instituciones: para que tomen decisiones equilibradas.

Lo que no debe hacer un líder

Señalemos finalmente algunas cosas, pocas pero importantes, que los líderes no deben hacer. Demasiados líderes creen que sus actos, y sus porqués, deben ser obvios para todos los miembros de la organización, pero nunca lo son. Demasiados líderes creen que cuando anuncian algo, todos los comprenden; por regla general, nadie los entiende. Sin embargo, muy a menudo nos es imposible poner a nuestra gente frente a una decisión, por la sencilla razón de que no hay tiempo suficiente para el debate o la participación. Los líderes eficientes tienen que emplear una pequeña parte de su tiempo en hacerse entender. Se sientan con su gente y dicen: "Nos vimos ante esto. Vismos y consideramos estas alternativas. ¿Qué opinan ustedes?". De lo contrario, los miembros de la organización dirán: "¿Qué está pasando aquí? ¿Esos imbéciles de allá arriba no saben nada? ¿Por qué no consideraron esto o aquello?". Si en cambio usted puede decirles: "Sí, lo consideramos, pero aun así llegamos a esta decisión", lo comprenderán y quedarán conformes.

Tal vez dirán: "Nosotros no habríamos tomado esa decisión pero, al menos, los de arriba no actuaron con apresuramiento".

En segundo lugar, un líder no debe tener miedo de los recursos y talentos de su organización. Este es el pecado habitual entre los dirigentes. Por supuesto, las personas capaces son ambiciosas, pero usted correrá mucho menos riesgo rodeándose de gente capaz, deseosa de quitarle el puesto, que haciéndose servir por mediocres.

Al término de su gestión no elija a solas a su sucesor. Tendemos a escoger a alguien que nos recuerde cómo éramos veinte años atrás. Primero: esto es pura ilusión, puro engaño. Segundo: acabará por tener copias carbónicas de sí mismo y las copias carbónicas son débiles. Tanto las organizaciones militares como la Iglesia Católica aplican la vieja regla de que los líderes no eligen a sus sucesores. Se los consulta, pero no deciden. Entre las empresas comerciales —pero aún más entre las instituciones que nos ocupan— he visto muchos casos de líderes capaces que eligieron por sucesor a un buen segundo, a un individuo muy capaz... siempre y cuando le digan qué debe hacer. Tal elección no da buen resultado. En parte por compromiso emocional, en parte por hábito, el subordinado perfecto hace que toda la organización se resienta no bien él asume el puesto máximo. El último caso de este tipo que vi afectó a uno de los fondos de caridad más grandes del mundo. Por suerte, al cabo de un año, el segundo —que había sido elegido por su predecesora porque se parecía mucho a ella— se dio cuenta de que ese puesto no era para él y le hacía sentirse absolutamente disdichado... y se marchó, antes de que él mismo o la institución sufrieran daños graves. Pero fue un caso muy excepcional.

Por último: no acapare todos los méritos, ni abrume con críticas a sus subordinados. Uno de los hombres más capaces a quien he visto proceder así dirigía una actividad nueva, y una de las más apasionantes, en una institución conocida por mí. Sus discípulos trabajan ahora para cualquier organización, salvo la suya, porque desde el momento en que empezaban a trabajar para él solo veía sus defectos, jamás los elogiaba y no promovía a ningún subordinado. Un líder es responsable ante sus adjuntos y subordinados.

Esto es todo cuanto un líder no debe hacer.

Lo más importante que sí debe hacer —y ya lo he dicho una y otra vez— es fijar la vista en la tarea y no en sí mismo. Lo importante es la tarea; usted es un funcionario.

INDICE

PREFACIO	1
----------	---

PRIMERA PARTE

La misión ante todo. Y su papel como líder	9
1. El compromiso	11
2. Su función primordial: capear los temporales	17
3. Cómo fijar nuevas metas. <i>Entrevista a Frances Hesselbein</i>	35
4. La deuda del líder. <i>Entrevista a Max De Pree</i>	43
5. Resumen: conclusiones prácticas	49

SEGUNDA PARTE

Cumplimiento de la misión. Estrategias eficaces de comercialización, innovación y desarrollo de fondos	55
1. Convirtamos las buenas intenciones en resultados	57
2. Estrategias ganadoras	63
3. Definición del mercado. <i>Entrevista a Philip Kotler</i>	77
X 4. Formación del grupo de donantes. <i>Entrevista a Dudley Hafner</i>	89
5. Resumen: conclusiones prácticas	101

TERCERA PARTE

La gerencia orientada hacia el rendimiento. Cómo definirlo y medirlo	107
1. ¿Cuál es el límite inferior cuando no ha sido predeterminado?	109
2. Las reglas básicas	115
3. La decisión eficaz	123
4. Cómo hacer responsables a las escuelas. <i>Entrevista a Albert Shanker</i>	133
5. Resumen: conclusiones prácticas	141

CUARTA PARTE

Las relaciones humanas. Su personal, su junta directiva, sus voluntarios, su comunidad	145
1. Las decisiones con respecto al personal	147
2. Las relaciones claves	157
3. De los voluntarios al personal no remunerado. <i>Entrevista al P. Leo Bartel</i>	161
4. La junta directiva eficaz. <i>Entrevista al doctor David Hubbard</i>	169
5. Resumen: conclusiones prácticas	177

QUINTA PARTE

Su propio desarrollo. Como persona, como funcionario, como líder	181
1. Usted es responsable	183
2. ¿Qué recuerdo quiere dejar?	189
3. La segunda carrera. <i>Entrevista a Robert Buford</i>	197
4. La mujer como funcionaria. <i>Entrevista a Roxanne Spitzer-Lehmann</i>	203
5. Resumen: conclusiones prácticas	213