

LIDERAZGO SIN LÍMITES

CON
NUEVO
PREFACIO

Mantente
vivo ante
los peligros
del cambio

RONALD HEIFETZ
MARTY LINSKY

HARVARD BUSINESS REVIEW PRESS

Liderazgo sin límites

Manual de supervivencia
para máangers

RONALD HEIFETZ
MARTY LINSKY

Reverté Management

Barcelona, México

Harvard Business Review Press

Boston, Massachusetts

Leader Ship on the Line
Liderazgo sin límites

Copyright 2017 Ronald Heifetz y Marty Linsky
All rights reserved.

© **Editorial Reverté, S. A., 2021**

Loreto 13-15, Local B. 08029 Barcelona – España
revertemanagement.com

Edición en papel

ISBN: 978-84-17963-29-3

Edición en ebook

ISBN: 978-84-291-9630-6 (ePub)

ISBN: 978-84-291-9631-3 (PDF)

Editores: Ariela Rodríguez / Ramón Reverté

Coordinación editorial y maquetación: Patricia Reverté

Revisión de textos: Mariló Caballer Gil

La reproducción total o parcial de esta obra, por cualquier medio o procedimiento, comprendidos la reprografía y el tratamiento informático, queda rigurosamente prohibida, salvo excepción prevista en la ley. Asimismo queda prohibida la distribución de ejemplares mediante alquiler o préstamo público, la comunicación pública y la transformación de cualquier parte de esta publicación sin la previa autorización de los titulares de la propiedad intelectual y de la Editorial.

A David y Ariana (Anni), y a Alison, Sam,
Max, Rich, Meredith, LeAnna, Guy y Wit,
con la esperanza de que saldrán airosos y harán
algo por la humanidad.

Contenido

Contenido	vii
Prefacio	ix
Agradecimientos	xxv
Introducción	1
Primera parte: El desafío	
1 En medio del peligro	9
2 Algunas facetas del peligro	31
Segunda parte: La respuesta	
3 Subirse al balcón	55
4 Pensar en clave política	81
5 Orquestrar el conflicto	111
6 Devolver el trabajo	137
7 Mantenerse quieto	155
Tercera parte: Cuerpo y alma	
8 Maneja tus anhelos	179
9 Busca anclajes	205
10 ¿Qué está en el límite?	227
11 Sagrado corazón	245
Notas	259
Índice	265
Sobre los autores	273

PRIMERA PARTE

El desafío

En medio del peligro

Maggie Brooke se crió en una pequeña reserva indígena norteamericana en la que casi todos los mayores de doce años bebían alcohol. Tras dejar la bebida a los veinte años, pasó más de una década conduciendo a su pueblo hacia la salud y la sobriedad. Ahora, ya abuela a sus cuarenta años, como veterana de la tribu Maggie recibe en su hogar un flujo incesante de visitantes durante todo el día. Una tarde contó a uno de ellos la historia de Lois, la mujer que la inspiró para intentar hacer algo sobre la dependencia del alcohol entre su gente.

«Hace veinte años solía trabajar de niñera para Lois, que vivía en una zona vecina dentro de nuestra tribu. Una vez por semana caminaba unos cuantos kilómetros hasta su comunidad y cuidaba de sus hijos. Pero después de dos meses empecé a preguntarme qué podría estar haciendo Lois cada martes por la noche. Entonces, en aquellas aldeas no había mucho que hacer. De modo que una tarde, después de que Lois se fuese a la choza de reuniones, vestí a los niños y fuimos allí para averiguarlo. Miramos en la tienda a través de una ventana y vimos un gran círculo de sillas, todo perfectamente organizado, y Lois estaba sentada en una silla completamente sola. Las otras sillas del círculo estaban vacías.

»Sentí una gran curiosidad, ¿me explico? Por eso, cuando Lois volvió al hogar aquella noche, le pregunté: “Lois, ¿qué haces cada martes por la noche?”. Y ella me respondió: “Creía que te lo había dicho hace semanas... He asistido a varias reuniones de

AA (Alcohólicos Anónimos)”. Volví a preguntarle: “¿Qué significa que has asistido a reuniones? Esta noche pasé por allí con los niños y miré a través de la ventana. Te vi sentada en ese círculo de sillas, y estabas completamente sola”.

»Lois parecía tranquila. “No estaba sola”, dijo. “Estaba allí con los espíritus y nuestros ancestros; y un día nuestra gente vendrá”».

Lois nunca renunció. «Cada semana colocaba esas sillas en círculo y durante dos horas simplemente se sentaba allí», recordó Maggie. «Durante mucho tiempo nadie acudió a esas reuniones, e incluso después de tres años solo iban unas cuantas personas a la tienda. Pero, diez años más tarde, aquella sala se llenaba de gente. La comunidad comenzó a cambiar. Las personas iban librándose del alcohol. Me sentí tan inspirada por Lois que ya no podía quedarme sentada viendo cómo nos envenenábamos».

Primero Lois y después Maggie trataron de dejar la bebida, y luego retaron a sus amigos, sus familiares y sus vecinos a cambiar y renovar sus vidas. Liderar esas comunidades requería un extraordinario examen de conciencia, perseverancia y coraje. En la historia de su comunidad abundaban los líderes, y algunos de ellos, con buena fe, habían obligado a las tribus a renunciar a sus costumbres familiares y honestas, y ahora a esas comunidades se les pedía que volvieran a cambiar, sin ninguna razón aparente para pensar que las cosas llegarían a ser mucho mejores. Lois y Maggie estaban pidiendo a la gente que afrontaran el cambio que discurre desde el entumecedor consuelo del alcohol y el gran esfuerzo de renovar sus vidas diariamente. No habría ningún progreso hasta que hubieran dejado atrás su dependencia del alcohol. Pero a la gente les resultaba extremadamente difícil renunciar a su estilo de vida, especialmente por una idea intangible acerca de su futuro. Ya antes habían luchado cuando otros les habían obligado a cambiar sus costumbres, y también lucharon contra Lois y Maggie.

Las dos mujeres fueron ridiculizadas y marginadas. Pasaron años sintiéndose forasteras en sus propias comunidades, mal

recibidas en las reuniones y los encuentros donde fluía el alcohol, tan condenadas al ostracismo que incluso las vacaciones llegaron a ser acontecimientos tristes y solitarios. De hecho, durante mucho tiempo pasaron los fines de semana fuera de la reserva para encontrarse con personas con quienes pudieran hablar. Se habían arriesgado y también habían puesto en juego las relaciones con sus vecinos, sus amigos y sus familiares. Finalmente, tuvieron éxito y sobrevivieron. Pero pasaron mucho tiempo sin saber que lo conseguirían. Podrían haberlo perdido todo.¹

El liderazgo es peligroso

A comienzos de los años noventa, Yitzhak Rabin, entonces primer ministro de Israel, condujo a su país a una reconciliación con los palestinos. A paso lento pero seguro, Rabin fue obteniendo el apoyo de una mayoría de israelíes. Pero también constituía una profunda molestia para la derecha de Israel —en particular, para la derecha religiosa— por haber conseguido que la comunidad afrontara la difícil y penosa opción entre el territorio o la paz a largo plazo. Los derechistas se negaban a afrontar la situación de que, a cambio de la paz, tendrían que ceder unas tierras que consideraban sagradas. Intentaron debatir el tema, pero estaban perdiendo apoyo en el debate. Por eso empezaron a convertir al propio Rabin en el problema, en lugar de que lo fuese la política que seguían. El resultado fue el asesinato del político: una tragedia, así como un terrible obstáculo a sus iniciativas. Su sucesor, Benjamin Netanyahu, retrocedió; no estaba dispuesto a dejar que el pueblo israelí afrontara los costes de la paz. En realidad, el período previo a la muerte de Rabin se caracterizó por una clara disposición del pueblo israelí a decidir cuáles eran los valores más importantes y cuáles se podían dejar atrás.

Los asesinatos son ejemplos extremos de lo que los pueblos pueden hacer para silenciar las voces que exponen unas realidades frustrantes. Pedir a toda una comunidad que cambie su estilo de vida —como hicieron con éxito Lois y Maggie

mientras que Yitzhak Rabin se sacrificó en el intento— es peligroso. Si el liderazgo consistiera en dar buenas noticias a la gente, la tarea sería fácil. Si Lois hubiera reunido a varias personas cada semana para distribuir dinero o cantar sus alabanzas, las sillas no habrían estado vacías durante tanto tiempo. Si Rabin hubiera prometido la paz sin ninguna pérdida de territorio, podría haber sobrevivido. Las personas no se resisten al cambio en sí mismo, se resisten a las pérdidas.

La gente nos considera peligrosos cuando cuestionamos sus valores, sus creencias o sus hábitos de toda una vida. Nos ponemos en peligro cuando les decimos lo que necesitan oír, en lugar de lo que desean oír. Aunque tú veas con claridad y pasión un prometedor futuro de progreso, las personas verán con igual pasión las pérdidas que les estás pidiendo que acepten.

Piensa en esos momentos en los que has tenido algo importante que decir y te callaste, en cuando lo intentaste y fracasaste o en cuando tuviste éxito pero te sentías herido durante el proceso. O en cuando viste los intentos y los éxitos de otras personas. El potencial del liderazgo reside en la capacidad de dar noticias inquietantes y plantear cuestiones difíciles de tal forma que las personas puedan asimilarlas, alentándolas a recibir el mensaje, en lugar de ignorarlo y matar al mensajero.

Como médico, Ron afronta este desafío cada día. Todo paciente acude al médico con la esperanza de conseguir un remedio indoloro; y cada día los médicos tienen que decir a los pacientes que su salud depende de su tolerancia a los dolores del cambio: renunciar a sus comidas favoritas, concederse un tiempo todos los días para hacer ejercicio, tomar medicamentos con efectos secundarios, o renunciar al tabaco, el alcohol o el trabajo. Ron conoció a algunos médicos que eran artistas en su profesión, además de técnicos expertos. Habían aprendido cómo comprometer a los pacientes y a sus familias en el replanteamiento de sus valores, sus actitudes y sus hábitos arraigados. Pero eso es algo demasiado exigente y arriesgado. Si los médicos se muestran insensibles o bruscos suelen estallar las discusiones, y los irritados pacientes pueden encontrar varias maneras de dañar su

reputación. Ron vio que muchos otros médicos solo hablaban de boquilla de este aspecto de su trabajo, pero siempre se quejaban del *incumplimiento del paciente* —un término que los médicos usan para describir la resistencia de las personas a seguir los tratamientos prescritos y sus consejos—. En su frustración, ellos se preguntan: «¿Por qué las personas evitan afrontar la realidad y se resisten a seguir mis instrucciones?». Pero luego escogen el camino fácil: satisfacen el deseo de una solución técnica y evitan las conversaciones difíciles, en lugar de comprometer a las personas en un intento de cambiar su estilo de vida.

Lois, Maggie y Rabin tuvieron que incitar a la gente para que se enfrentaran a una dura realidad. Así como los pacientes esperan recibir del médico una cura rápida e indolora, algunos indígenas norteamericanos podrían depositar sus esperanzas en un nuevo casino o en una explicación técnica de sus padecimientos —una predisposición genética al alcoholismo—. Y casi todos los israelíes preferirían obtener la paz sin renunciar ni a un palmo de su tierra ancestral. En cada caso —el paciente, la comunidad de indígenas norteamericanos y el pueblo israelí— las personas deben afrontar el desafío de adaptarse a una dura realidad, y esa adaptación requiere renunciar a un valor importante o a un estilo de vida vigente. El liderazgo puede ser peligroso entonces, cuando debe enfrentar a la gente con la pérdida. Rabin, Lois, Maggie y los mejores médicos promueven ese cambio al desafiar a las personas a que respondan a una pregunta esencial pero dolorosa: de todo lo que valoramos, ¿qué es lo más máspreciado y qué es lo prescindible?

Algunos peligros del cambio adaptativo

El liderazgo sería una empresa segura si nuestras organizaciones y nuestras comunidades solamente afrontaran problemas para los cuales ya se conocen las soluciones. Cada día, las personas se encuentran con problemas para los que, en realidad, poseen los conocimientos y los procedimientos necesarios. Son

Sobre los autores

RONALD HEIFETZ fue cofundador del Centro de Liderazgo Público de la Escuela de Gobierno John F. Kennedy de la Universidad de Harvard, donde fue pionero en la teoría del liderazgo y en la formación sobre esta a partir de 1983. Asesora a jefes de Gobierno, de empresas y de organizaciones sin ánimo de lucro en todo el mundo. El presidente de Colombia, Juan Manuel Santos, tuvo en cuenta los consejos de Heifetz en su discurso del Premio Nobel de la Paz de 2016. El primer libro de Heifetz, *Liderazgo sin respuestas fáciles* (1997), es un clásico en la materia y uno de los diez libros de texto más recomendados en las universidades de Harvard y Duke. Su investigación tiene como objetivo proporcionar una base conceptual para el estudio y la práctica del liderazgo y las estrategias para desarrollar la capacidad de adaptación de las organizaciones y las sociedades. Heifetz es muy conocido por desarrollar métodos transformadores de educación y desarrollo del liderazgo. Sus cursos en la Escuela Kennedy han sido votados sistemáticamente, por los graduados, como «los más influyentes». Sus métodos de enseñanza son el tema central del libro *Leadership Can Be Taught* (2005), de Sharon Daloz Parks. Heifetz y Linsky son coautores, junto con Alexander Grashow, de *La práctica del liderazgo adaptativo* (2012).

Licenciado por la Universidad de Columbia, la Facultad de Medicina de Harvard y la Escuela Kennedy, Heifetz es médico

y violonchelista. Se formó inicialmente en cirugía antes de decidir dedicarse al estudio del liderazgo en asuntos públicos. Completó su formación médica en psiquiatría. Como violonchelista, tuvo el privilegio de estudiar con el gran virtuoso ruso Gregor Piatigorsky. Vive en Cambridge con su mujer, Kathryn. Familia, música, naturaleza y las clases universitarias lo mantienen ocupado.

MARTY LINSKY forma parte del cuerpo docente de la Escuela Harvard Kennedy desde 1982. En 2002 cofundó con Ron Heifetz Cambridge Leadership Associates, una consultoría de liderazgo que fue vendida a la plantilla en 2013. Graduado en la Williams College y en la Facultad de Derecho de Harvard, Linsky ha sido adjunto del líder de la oposición en la Cámara de Representantes de Massachusetts, escritor del *Boston Globe*, editor del *Real Paper* y primer secretario del gobernador de Massachusetts, Bill Weld. Es autor o coautor de más de una docena de libros y capítulos. Su publicación más reciente es «Adaptive Design», publicada en la *Stanford Social Innovation Review*. Lleva mucho tiempo trabajando en un nuevo libro, cuyo título provisional es *The Politics of Everyday Life: Optimismo implacable y realismo brutal*. Linsky tiene tres hijos casados y dos nietos. Su mujer, Lynn Staley, fue directora de diseño de *Newsweek* y es una pintora de éxito en su «jubilación». Linsky ha corrido nueve maratones (¡nunca más!), hace ejercicio a diario (para evitar una operación de espalda), anima a sus queridos Red Sox, disfruta de una buena bebida y de la comida vegetariana (recompensa por hacer ejercicio), pasa todo el tiempo posible en la casa de su familia en Italia, se dedica a combatir el desorden en serio y sigue coleccionando cromos de béisbol (más de veinticinco mil).

«Repleto de sabiduría política, así como de sabiduría para el alma. Cualquiera que sienta pasión por marcar la diferencia en la vida pública debería leer este libro antes de dar un paso más».

DORIS KEARNS GOODWIN, Historiadora ganadora del Premio Pulitzer; autora de *Team of Rivals: The Political Genius of Abraham Lincoln*

«Con historias inspiradoras y aleccionadoras, Heifetz y Linsky nos muestran los peligros del liderazgo y nos ofrecen las claves para sobrevivir. Este es un libro imprescindible para todos aquellos que intentan hacer grandes cambios en la forma en que su empresa hace negocios».

ROBERT IGER, Presidente y director general de Walt Disney Company

«Este libro es mucho más que una contribución significativa al campo del liderazgo. Heifetz y Linsky aprovechan sus formidables experiencias profesionales y personales para mostrarnos a todos nosotros —en el trabajo, el amor y el juego— cómo liderar y vivir más plenamente».

WARREN BENNIS, Pionero en estudios de liderazgo, autor de *On Becoming a Leader*

Un verdadero clásico contemporáneo, *Liderazgo sin límites* ha influido en generaciones de líderes de todo el mundo desde que se publicó por primera vez en 2002. En este libro intemporal, las destacadas autoridades en liderazgo Ronald Heifetz y Marty Linsky dan vida al concepto transformador de liderazgo adaptativo y ofrecen ideas poderosas y prácticas para reducir los riesgos de dar un paso al frente.

Tan profundo como útil, *Liderazgo sin límites* es tu guía esencial para liderar el cambio con valor, aptitud y sabiduría.