

3. Liderazgo de cambio profundo

Hacia una ecología de liderazgo

Peter Senge

EL MITO DEL JEFE HÉROE

“El cambio significativo sólo ocurre cuando es impulsado desde la cumbre”.

“No tiene sentido seguir adelante a menos que el director ejecutivo esté a bordo”.

“Nada ocurrirá sin participación de la alta administración”.

¿Cuántas veces hemos oído estos dichos familiares y los aceptamos porque “las cosas son así”? Probablemente muchas. Y sin embargo, hay buenas razones para ponerlos en duda. Son muy débiles los indicios del poder de la alta administración para disponer que cambien las grandes organizaciones. Por todas partes se oye decir que el director ejecutivo tiene que transformar su organización, y sin embargo los ejemplos de transformación sostenida son pocos. Además, en esta era de “descentralización del poder” (“empowerment”) ¿no parece un poco extraño que se nos pida creer en el poder singular de los jefes ejecutivos? ¿Cómo podemos esperar producir organizaciones menos jerárquicas y autoritarias apelando únicamente a la autoridad jerárquica?

En efecto, el mito del jefe ejecutivo omnipotente es apenas un caso especial del mito del líder héroe. Según esta tradición cultural, hay unas pocas personas favorecidas con la capacidad de mando e influencia. Han llegado a ser líderes precisamente porque reúnen en sí la habilidad, ambición, visión, carisma y no pequeña dosis de arrogancia. Pueden vencer los obstáculos que detienen a los demás. Hacen que ocurran grandes cosas. La implicación es clara: si uno quiere tener poder decisorio, debe ser una de esas personas especiales.

En el mundo de las organizaciones de hoy, esta idealización del gran liderazgo lleva a una busca interminable de figuras heroicas capaces de salvarnos a los demás de instituciones recalcitrantes, no competitivas. Pero ¿no será esta misma manera de pensar una razón clave de que prevalezcan tales instituciones? ¿No podría la continua busca del líder héroe ser un factor crítico en sí mismo, que desvía nuestra atención de la creación de instituciones que por su misma naturaleza se adaptan continuamente y se modifiquen, y en las cuales el liderazgo provenga de muchas personas y de muchos lugares, no solamente de la cumbre?

Yo he llegado a ver nuestra obsesión con el jefe héroe como una especie de adicción cultural. Frente a la necesidad práctica de cambio significativo, optamos por el líder héroe en lugar de desarrollar capacidad de liderazgo en toda la organización. Llega un nuevo jefe héroe a infundir nueva vida en la compañía, y lo que hace hoy es reducir costos (y generalmente despedir gente) e incrementar la productividad y las utilidades. Pero los progresos no son duraderos. Muchas de las grandes estrategias del líder nunca se llevan a la práctica sino que la gente sigue haciendo las cosas a su manera habitual. No se producen nuevas ideas entre los que están en la línea del frente porque están demasiado intimidados para arriesgar el pellejo. No se liberan energías para crear nuevos productos o nuevas maneras de atender a las necesidades de los clientes porque los empleados están demasiado preocupados compitiendo unos con otros por complacer a los jefes. Tarde o temprano surge una nueva crisis que da origen a la busca de nuevos líderes héroes. El mito del líder héroe crea un círculo vicioso de cambio drástico impuesto desde la cumbre y disminución de capacidad de liderazgo en la organización, lo cual lleva con el tiempo a nuevas crisis y más líderes héroes.

El culto del líder héroe es la manera más segura de conservar instituciones adversas al cambio. El precio que todos pagamos a la larga es incalculable: instituciones que cojean de una

crisis a otra, tensión continua entre los miembros de las instituciones, rendimientos financieros mediocres a largo plazo, y un sutil y penetrante refuerzo del punto de vista de que "la gente común" es impotente para hacer cambiar las cosas.

En el mundo de los negocios, este círculo vicioso se extiende a la comunidad inversionista. Las presiones de los inversionistas, que exigen mayores utilidades a corto plazo, llevan a pedir una directiva más agresiva. Surgen nuevos líderes héroes que puedan mejorar el rendimiento a corto plazo, pero sus estrategias por lo general excluyen inversiones a largo plazo en el desarrollo de capacidades colectivas de innovar, lo cual hace inevitable que a la larga los rendimientos sean mediocres. Esto a su vez conduce a más presión de los inversionistas y más líderes héroes. En otras palabras, la comunidad inversionista conspira, paradójicamente, para sostener un sistema que con toda seguridad obstaculiza la creación de riqueza en el futuro.

UNA VISIÓN DISTINTA DEL LIDERAZGO EJECUTIVO

Ahora considérese una serie distinta de afirmaciones:

"Poco cambio significativo puede ocurrir si el impulso proviene únicamente de la cumbre".

"Las proclamas del director ejecutivo y los programas que expide la sede de la corporación son una espléndida manera de fomentar el escepticismo y distraer a todos del verdadero esfuerzo de cambio".

"La concurrencia de la alta administración es un pobre sustitutivo para el genuino compromiso y capacidades de aprendizaje en todos los niveles de una organización. En efecto, si la autoridad administrativa no se usa cuerdamente, ese compromiso y esas capacidades tienen menos probabilidades de desarrollarse".

Estos puntos de vista se oyen no solamente en los niveles inferiores de la jerarquía; también encuentran eco en los altos directivos de organizaciones que han obtenido algún éxito sostenido.

Phil Carroll, de Shell Oil, ha dicho: "Cuando entré a ejercer como director ejecutivo, todos pensaron: 'Phil nos va a decir lo que tenemos que hacer'. Pero yo no tenía las soluciones, gracias a Dios. Si las hubiera tenido habría sido un desastre".

El presidente de Harley-Davidson, Rich Teerlink, ha comentado: "El que crea que un director ejecutivo puede impulsar este tipo de cambio se equivoca".

Y Charles Szulak, ex presidente de Visteon Automotive Systems en Ford Motor Company, dice: "Llevar a cabo un cambio significativo en toda una organización de 82.000 personas no es una cosa que pueda realizar un puñado de personas en la cumbre".

Hay buenas razones para que estos ejecutivos y otros como ellos hayan llegado a tener

puntos de vista más humildes sobre el poder del liderazgo ejecutivo. En primer lugar, saben que la gente, especialmente en las compañías grandes, se ha vuelto muy escéptica en cuanto a las modas pasajeras de administración.

En segundo lugar, aprecia las diferencias fundamentales entre cumplimiento y compromiso. La palabra "compromiso" se ha puesto de moda porque se cree generalmente que los ambientes de trabajo de "alto compromiso" son más productivos y probablemente también porque muchos directivos no se sienten cómodos ordenando a los empleados que cumplan con las directivas de la administración. Pero lo cierto es que la mayor parte de los esfuerzos de cambio impulsados por la administración no requieren compromiso. Se basan en cumplimiento. O los empleados cumplen con la nueva organización o saben que estarán en conflicto con sus jefes. Sabiendo que es difícil discernir entre visiones y órdenes, los directivos cuerdos cuando bajan por la jerarquía utilizan el poder de su posición con mucho cuidado porque buscan fomentar más que sólo cumplimiento.

Cambios profundos — en la manera como las personas piensan, en qué creen y cómo ven el mundo — son difíciles, si no imposibles, de alcanzar con sólo cumplimiento. Reflexionando en veinte años de dirigir el cambio hacia ambientes de trabajo más basados en valores, el director ejecutivo, hoy jubilado, de Hanover Insurance Bill O'Brien, dice: "Lo que no entienden los que insisten en que la administración imponga el cambio cultural es que un valor sólo es un valor cuando se adopta voluntariamente".

Finalmente, los ejecutivos reflexivos saben que muchas iniciativas de la alta administración no son solamente ineficientes sino que a menudo empeoran las cosas. Esto es cierto no sólo de los cambios impulsados por consideraciones financieras a corto plazo que aumentan el temor y la competitividad interna; es igualmente cierto de muchos esfuerzos de la administración por mejorar la eficiencia organizacional. Por ejemplo, Chris Argyris, de Harvard, ha demostrado cómo los esfuerzos administrativos por mejorar las comunicaciones internas — como encuestas entre empleados, grupos focales y "retroalimentación 360" — pueden dar a los empleados maneras anónimas de "decirle a la administración qué anda mal" sin asumir ninguna responsabilidad por mejorar las cosas. El proceso de retroalimentación refuerza así sutilmente el punto de vista de que la administración es el origen de los problemas y que sólo ella tiene el poder de corregirlos.

Si el poder de la alta administración es realmente limitado, ¿por qué entonces la gente sigue aferrándose a la creencia de que sólo la cumbre puede impulsar el cambio? Como lo sugiere Argyris, esta creencia nos permite a todos seguir responsabilizando a la cumbre de que el cambio ocurra o no ocurra. Si bien este punto de vista puede restar autoridad en ciertos niveles, ofrece una cómoda estrategia si nuestro objetivo verdadero es conservar el statu quo. Además, hay distintos tipos de cambio, algunos de los cuales — como reorganizar o crear una nueva estrategia corporativa — sólo puede llevar a cabo la alta administración. Esos cambios impulsados por la cumbre son familiares para todos nosotros, pero no reducen los temores ni la

desconfianza, ni liberan la imaginación y la creatividad, ni refuerzan la calidad de la manera de pensar en la organización. Cuando los empleados confunden el cambio impulsado en la cumbre con el cambio profundo es fácil mantener una visión exagerada del poder de la alta administración, confusión que sin duda persiste también entre algunos directivos. Finalmente, carecemos de una estrategia para escapar de la adicción cultural al mito del líder héroe. En los Estados Unidos, sobre todo, parece formar parte de nuestro ADN cultural. Un objetivo de este libro es contribuir a tal estrategia.

CAMBIO, TRANSFORMACIÓN Y CAMBIO PROFUNDO



La idea de que “lo único constante es el cambio” ha sido una realidad de la vida por lo menos desde los tiempos de Heráclito (c. 500 a. de J. C.). En el mundo de los negocios y las organizaciones “cambio” significa varias cosas, a veces contradictorias. A veces se refiere a los cambios externos en tecnología, clientes, competidores, estructura del mercado o del ambiente social o político. (“Sabemos que nuestro mundo va a cambiar y tenemos que adaptarnos.”) “Cambio” se refiere también a los cambios internos: cómo se adaptan las organizaciones a las variaciones del ambiente. La eterna preocupación es si estos cambios internos — en prácticas, puntos de vista y estrategias — se mantendrán al paso con los cambios externos.

Las preocupaciones por el ritmo del cambio interno llevan a los ejecutivos a intervenir. De ahí que hoy “cambio” también signifique programas de arriba abajo, como reorganización, reingeniería y muchas otras “res”. Debido a que generalmente estos programas son impuestos desde arriba, muchos en la organización se sienten amenazados o manipulados por ellos, aun cuando apoyen en principio su intención y justificación.

Hoy algunos gerentes usan el término “transformación” para describir las iniciativas comprensivas de cambio organizacional tales como las de General Electric y Shell Oil. Nosotros en este libro hemos resuelto no hacer eso. Reconocemos que transformación puede significar muchas cosas para muchas personas. Como dijo W. Edwards Deming, “Nada cambia sin transformación personal”. Sin embargo, debido tal vez a la tradición de que los programas de cambio vienen desde arriba, nos preocupa que “transformación corporativa” venga a significar “cambios realmente grandes” impuestos por la alta administración. También nos preocupa la connotación de un episodio único de cambio que puede tener esta palabra, “transformar” la organización de un estado a otro. (El inventor Joseph Henry escogió el término en 1830 para designar su dispositivo para convertir el voltaje de la corriente eléctrica de un estado estable a otro.)

En este libro usamos la expresión "cambio profundo" para describir el cambio organizacional que combina modificaciones internas de los valores de la gente, sus aspiraciones y conductas, con variaciones "externas" en procesos, estrategias, prácticas y sistemas. En el cambio profundo hay aprendizaje. La organización no se limita a hacer algo nuevo; crea capacidad de hacer las cosas en una forma distinta; en efecto, crea capacidad para cambio continuo. Este énfasis en cambios tanto internos como externos va al fondo de las cuestiones con que hoy tienen que debatirse las grandes instituciones de la era industrial. No basta con cambiar de estrategias, estructuras y sistemas; también tienen que cambiar las maneras de pensar que produjeron dichas estrategias, estructuras y sistemas.

QUÉ ES LIDERAZGO Y QUIÉNES SON LOS LIDERES

Hoy en los negocios la palabra "líder" se ha vuelto sinónimo de alto directivo. Cuando la gente habla de formar líderes se refiere a la preparación de altos directivos. Cuando preguntan qué piensan los líderes, están preguntando qué piensan los altos directivos.

Esto presenta dos problemas. Primero, implica que los que no están en una posición de alta dirección no son líderes. Tal vez aspiren a serlo pero no lo son hasta que lleguen a ella. Segundo, nos deja sin ninguna definición real de liderazgo, pues si es simplemente una posición en la jerarquía, no hay una definición independiente de liderazgo. O uno es un ejecutivo o no. No hay nada más que decir al respecto.

En este libro trataremos del liderazgo en una forma distinta. Lo veremos como la capacidad de una comunidad humana para dar forma a su futuro, y específicamente para sostener los procesos de cambio que para ello se requieren. Ésta es una definición no usual pero en realidad no es nueva; creemos que se acerca más a la experiencia real de muchas personas.

Creemos específicamente que el liderazgo nace de la capacidad de mantener tensión creativa, la energía generada cuando las personas especifican una visión y dicen la verdad (hasta donde la entienden) acerca de la realidad corriente. Ésta tampoco es una idea nueva. "Liderazgo es visión", dice Peter Drucker. O como se expresa en Proverbios 29:18: "Cuando no hay visiones, el pueblo se relaja".

Los grandes líderes aprecian intuitivamente el principio de la tensión creativa. Martin Luther King expresó bellamente esta idea en su famosa "carta desde la prisión de Birmingham": "Así como Sócrates pensaba que era necesario crear tensión en la mente, a fin de que los individuos pudieran elevarse y salir de la esclavitud del mito y las verdades a medias, así nosotros tenemos que crear en la sociedad la tensión que ayude al hombre a salir de las oscuras profundidades del prejuicio y el racismo". Si bien el doctor King es famoso por su "sueño", su práctica de liderazgo se centró en "dramatizar la situación actual" para que la gente pudiera ver la realidad del racismo.

De acuerdo con esta definición, cualquier organización cuenta con muchos líderes porque hay muchas personas en diversos niveles de la jerarquía que desempeñan papeles críticos para generar y sostener tensión creativa. En consecuencia, nos concentraremos en comunidades líderes más bien que en líderes héroes. Esta visión de comunidades líderes ha surgido gradualmente en el curso de los últimos diez años a medida que hemos visto una y otra vez a diversas personas en diversas posiciones contribuir vitalmente a la manera como la empresa da forma a su futuro.

En particular, hemos llegado a apreciar la interacción entre tres tipos de líderes:

- **Líderes locales de línea:** Rara vez hemos visto que tenga éxito una iniciativa de cambio sin contar con líderes locales de línea imaginativos y comprometidos. Por "líderes de línea" entendemos personas con responsabilidad por los resultados y con suficiente autoridad para llevar a cabo cambios en la forma en que se organiza y se ejecuta el trabajo en su nivel local. El nivel local puede estar limitado a unas pocas personas o incluir a varios millares. Los líderes locales de línea pueden ser gerentes de planta, jefes de equipos de desarrollo de producto o gerentes de ventas. Pueden ser también maestros o rectores, o jefes de turno de enfermería. Los líderes locales de línea son vitales porque sólo ellos y sus colegas, y no los ejecutivos, pueden encargarse de llevar a cabo experimentos organizacionales para probar en la práctica el impacto de nuevas ideas y enfoques.
- **Trabajadores de red interna, "líderes de intercomunicación", o creadores de comunidad:** Tampoco hemos visto nunca ejemplos de una gran difusión de prácticas de aprendizaje sin la participación entusiasta de trabajadores de red interna. Muchos estudios sobre la difusión de prácticas innovadoras muestran la importancia de redes informales de información por las cuales las nuevas ideas y prácticas se difunden por toda la organización. Los trabajadores de red interna pueden ser personal de dirección, como asesores internos o personal de los departamentos de entrenamiento o de preparación de ejecutivos. También pueden ser empleados de primera línea, como personal de ventas, supervisores de manufactura o ingenieros que toman parte en "comunidades de práctica" en marcha.

Los trabajadores de red interna son la contraparte natural de los líderes locales de línea. El fuerte de estos últimos es su pasión por lograr mejores resultados en su unidad; su limitación es que no suelen tener contacto más allá de su propia unidad. Los complementan los trabajadores de red interna, cuyo fuerte es su capacidad de moverse por toda la compañía, tomar parte y alimentar amplias redes de alianzas con otras personas que piensan lo mismo y ayudar a los líderes locales bien sea directamente o poniéndolos en contacto con otros que comparten su pasión y de quienes pueden aprender. Son los naturales "portadores de la semilla" de nuevas ideas y nuevas prácticas. Puesto que llevan a toda la organización ideas, apoyo y noticias, también pueden ayudar a los líderes ejecutivos a ser más conscientes del apoyo que necesitan de ellos las iniciativas de cambio.

El papel de los trabajadores de red interna o creadores de comunidad es tangible pero difícil de especificar porque pertenece más a las redes sociales de interconexión que a la jerarquía de la compañía. Por algunos aspectos su falta de autoridad jerárquica los hace, paradójicamente, eficientes. Cuando un "jefe" convoca a una reunión, todos tienen que presentarse. Cuando un jefe visita una operación local, todo el mundo reacciona. Si el jefe pregunta: "¿Quiénes están comprometidos con el nuevo plan?", todos contestan afirmativamente. En cambio, cuando una persona que carece de autoridad jerárquica organiza una reunión, sólo se presentan los que tienen interés en lo que se va a tratar. Cuando el organizador pregunta quiénes quieren saber más, sólo contestan afirmativamente los que están genuinamente interesados.

- **Líderes ejecutivos:** Nada de lo dicho hasta aquí quiere decir que no sea importante una administración ejecutiva eficiente. Todo lo contrario, jamás había sido tan necesaria como lo es hoy porque los cambios que requieren las instituciones son de largo alcance y profundos, es decir, que implican cambios en los supuestos y normas que habíamos dado por sentados y en estructuras y prácticas tradicionales de la organización. Un liderazgo ejecutivo eficiente es hoy más exigente, en especial por la combinación de las demandas de cambio profundo y las presiones externas extraordinarias, como la de inversionistas antes aludida.

El papel de los líderes ejecutivos se complica por el hecho de que están a un paso de distancia de las actividades que son productoras directas de valor. Tienen la responsabilidad global por el rendimiento de la entidad pero menos capacidad para influir directamente en los procesos de trabajo. Pueden ser presidentes corporativos, vicepresidentes y miembros de la junta directiva, directores de una escuela o un hospital. Son vitales para el cambio profundo sus esfuerzos por crear un ambiente organizacional de innovación continua y generación de conocimientos.

Hacen esto en muchas formas: invirtiendo en nuevas estructuras de aprendizaje, apoyando e indagando y, en fin, "liderando mediante el ejemplo", es decir, estableciendo nuevas normas y conductas en su propio equipo. Se convierten en mentores, entrenadores y guardianes. Se concentran en diseño más que en tomar decisiones claves; se esfuerzan para que éstas se tomen a niveles más locales, a menos que sean de tal naturaleza que sólo ellos puedan tomarlas.

Hemos encontrado que los líderes eficientes empiezan por reconocer que ésta es una situación nueva y que sus más caras destrezas y conductas tradicionales pueden ser el mayor obstáculo. Para fomentar una cultura orientada al aprendizaje tienen que dejar de pensar que ellos están obligados a dar todas las soluciones. Tienen que acostumbrarse a hacer preguntas que no tienen fácil respuesta, y deben comprender que esto no lo pueden hacer solos, que necesitan socios, que convertirse en héroes aislados los priva del apoyo que necesitan.

Sin duda esta categorización tripartita de los diferentes tipos de líderes simplifica demasiado la realidad, pero por lo menos nos aleja del líder héroe y nos lleva a pensar que diversas personas actúan como líderes en distintas formas y que se necesitan unas a otras para sostener el cambio significativo. Básicamente, líderes son las personas que van a la cabeza, personas genuinamente comprometidas con el cambio profundo en sí mismas y en su empresa. Ejercen entre sí influencia recíproca por su prestigio, capacidad y dedicación.

¿QUÉ HACEN LOS LÍDERES?

Hay también otra manera de ver el liderazgo en este libro. Nos concretaremos más a las actividades de liderazgo para sostener procesos de cambio profundo, y menos a las características mismas del liderazgo. El carácter es importante. La formación moral es importante. Las destrezas conceptuales son importantes. Pero como ya se ha escrito mucho sobre las características y la vida de grandes líderes, no vemos qué más se pueda decir al respecto. Por otra parte, los libros sobre grandes líderes y sobre desarrollo del liderazgo tienden a reforzar el mito del jefe ejecutivo héroe. Nosotros, por el contrario, nos concentraremos en qué hacen los líderes de todo tipo para sostener el cambio significativo.

El peligro de concentrarse en la actuación de los líderes es la tentación de recurrir a fórmulas superficiales de cómo liderar eficientemente. En este libro emplearemos la perspectiva biológica de los procesos de crecimiento y los procesos limitantes para hablar estratégicamente del comportamiento de los líderes.

En particular, desarrollaremos una teoría sistémica de las fuerzas que entran en juego en una forma natural para generar y para limitar el cambio en las organizaciones. Al proceder así, nos apoyaremos en la experiencia de hombres prácticos, asesores e investigadores que han vivido con esos cambios y los han estudiado durante los dos últimos decenios. Esto nos capacitará para examinar en profundidad cómo trabajan los líderes de distintos tipos, la conciencia que desarrollan, las estrategias que siguen y las lecciones que han aprendido.

También nos permitirá entender cómo se necesitan unos a otros los diferentes tipos de líderes. Cada uno de los tres tipos sólo puede funcionar eficientemente cuando los otros dos también operan eficientemente. Si bien cualquiera de ellos puede bastar para producir algunos cambios significativos, a la larga la diversidad de fuerzas en juego requiere los tres tipos de liderazgo. Una deficiencia en cualquiera de ellos limitará la eficiencia de los otros dos.

Explorar cómo trabajan los líderes con las fuerzas que dan forma al cambio arrojará mucha luz sobre cómo las personas desarrollan sus capacidades de dirigir. El desarrollo de liderazgo constituye una preocupación importante en muchas organizaciones pero también se concentra con frecuencia en la enseñanza en clase y otros enfoques tradicionales de aprendizaje. Aquí nuestro foco será el entrenamiento en servicio. Creemos que al fin y al cabo el aprendizaje más importante ocurre en el contexto de nuestro diario quehacer, las aspiraciones que perseguimos,

los retos que se nos presentan y las respuestas que producimos. Los colaboradores de este libro describen su desarrollo de liderazgo en contexto; el escenario de la vida real, en el cual hacen frente a retos específicos y desarrollan individual y colectivamente capacidades para hacerles frente.

Llamamos la perspectiva que surge de pensar sobre el liderazgo en esta forma una “perspectiva ecológica” porque ilumina cómo las acciones de diversos líderes interactúan unas con otras y con las fuerzas en juego. Nos lleva a ver el liderazgo como un fenómeno sistémico inseparable de su contexto. Desde este punto de vista, liderazgo y sostener el cambio vienen a ser las dos caras de una misma moneda.

Un gran maestro de ciencia dijo una vez: “Hay una diferencia enorme entre estudiar qué es una célula y estudiar cómo funciona”. Lo primero lleva a memorizar una serie interminable de hechos aburridos relativos a membranas, núcleos, ectoplasma y endoplasma. Lo segundo lleva a descubrir que la célula está viva e interactúa continuamente con su ambiente, generando las condiciones externas para que el ADN realice su danza misteriosa de formación de proteína, manteniendo la integridad de la pared celular y reconstruyéndose continuamente a sí misma. En este mismo sentido queremos entender cómo funciona en una organización una sana colectividad de liderazgo y cómo capacita a las personas para dar forma a su futuro.

Si bien falta todavía mucho por explorar acerca del funcionamiento de las colectividades eficientes de liderazgo, hay también un claro punto de partida. Buscamos entender cómo las personas alimentan los procesos que fomentan el crecimiento y que naturalmente capacitan a una organización para evolucionar y cambiar, y cómo hacen frente a los procesos limitantes que pueden impedir ese crecimiento.

En el resto de este libro refinaremos esta perspectiva. Específicamente:

- ¿Cuáles son los procesos que refuerzan el crecimiento que hace posible el cambio profundo? Los líderes alimentan esos procesos con su comprensión y participación. Específicamente, ¿cómo hacen esto?
- ¿Cuáles son las fuerzas limitantes que impiden el crecimiento? ¿Cuáles son los límites que entran en juego? ¿Cómo se manifiestan? ¿De qué estrategias se valen los líderes eficaces para superar o soslayar esos límites?

Esto representa un cambio radical de la manera de pensar en los líderes como héroes en la cumbre que “impulsan el cambio”. Uno no impulsa una planta para que crezca, ni se impulsa a un hijo adolescente. Tampoco el líder impulsa a su corporación. La organización es una comunidad humana. Es un sistema vivo como la planta o el adolescente. Nadie la impulsa. Pero hay muchos que cultivan el jardín.