

Parábolas del liderazgo

W. CHAN KIM y RENÉE A. MAUBORGNE

¿Por qué una misma actividad es capaz de originar la renovación en una empresa y no provocar ninguna variación en otra? Casi siempre, la explicación procede del "liderazgo". Pero aunque es fácil reconocer el liderazgo en acción, resulta difícil definir su esencia porque no puede reducirse a un conjunto de atributos personales ni limitarse a unas actividades y misiones particulares.

Decididos a captar la esencia del liderazgo, Chan Kim y Renée Mauborgne recurren a las lecciones que Kim había aprendido cuando era joven en los templos de la provincia coreana de Kiung Nam. Estas lecciones tratan de las cualidades que definen a los verdaderos líderes. Las ideas son definidas a través de narraciones, y no de estadísticas o investigaciones. De ellas surgen las cinco parábolas del liderazgo.

Son enseñanzas que brotan de las historias de un joven príncipe que es enviado al bosque para aprender a oír lo que no se oye; un discípulo desalentado que en un viaje montaña abajo aprende el sentido de la perspectiva; un cuento sobre el fuego y el agua. En éstas y otras parábolas, los autores captan las decisiones y las acciones que definen a un líder.

W. Chan Kim es profesor adjunto de estrategia y dirección internacional y Renée A. Mauborgne es ayudante de investigación de dirección y negocios internacionales en El Instituto Europeo de Administración de Empresas (INSEAD), Fontainebleau, Francia.

Durante años, los estudiantes de dirección han tratado de entender por qué las mismas actividades conducen a la renovación en una empresa y a la continuidad de la actuación en otra. Casi siempre; la respuesta que se encuentra en la existencia de liderazgo, la aptitud para inspirar confianza y apoyo entre los hombres y mujeres de cuya competencias y compromiso dependen los resultados. Sin embargo, aunque podemos reconocer a los líderes de una forma instintiva, nunca ha sido fácil definir el liderazgo. Su esencia no puede reducirse a una serie de atributos personales ni limitarse a un conjunto de misiones y actividades particulares. Se parece al reto que supone describir una cerámica: podemos describirla desde el punto de vista de la arcilla de la que está hecha. Pero una imagen fiel debe incluir el hueco realizado en la arcilla, el espacio invisible que define la forma y la capacidad de la cerámica.

Hemos buscado diferentes maneras de captar el espacio invisible del liderazgo. Cuanto más prolongada era esta búsqueda, más nos llevaba a hablar sobre las lecciones que uno de nosotros oyó de joven, en los templos de la provincia coreana de Kiung Nam. Estas lecciones eran impartidas por maestros orientales a través de parábolas, las cuales nos proporcionaron una nueva comprensión de la esencia del liderazgo. Nos ofrecieron la inspiración y las percepciones que necesitábamos para crear parábolas que pudieran captar el espacio invisible del liderazgo.

Las parábolas que siguen muestran las cualidades esenciales y los actos que definen a un líder: la aptitud para oír lo que queda sin decir, la humanidad, el compromiso, el valor de examinar la realidad desde muchas posiciones ventajosas, la aptitud de crear una organización que saca partido de las fuerzas singulares de cada uno de sus miembros. Estas parábolas proporcionan una ocasión para reflexionar sobre la esencia del liderazgo así como sobre el trabajo y la vida propios.

OÍR LO QUE NO SE OYE

En el siglo III después de Cristo, el rey Ts'ao envió a su hijo, el príncipe T'ai, al templo a estudiar con el gran maestro Pan Ku. Debido a que el príncipe T'ai tenía que suceder a su padre como rey, Pan Ku tenía que enseñar al muchacho los principios fundamentales para ser un buen gobernante. Cuando el príncipe llegó al

templo, el maestro le envió solo al bosque de Min-Li, Al cabo de un año, el príncipe tenía que volver al templo para describir el sonido del bosque.

Cuando el príncipe T'ai volvió, Pan Ku le dijo que describiera todo lo que había podido oír. "Maestro -replicó el príncipe-, pude oír. a los cuclillos cantar, el ruido de las hojas, el zumbido de los colibríes, el chirrido de los grillos, el rumor de la hierba, el zumbido de las abejas y el susurro y el grito del viento". Cuando el príncipe terminó, el maestro le dijo que volviera al bosque de nuevo para escuchar qué más podía oír. El príncipe se quedó perplejo por la petición del maestro. ¿No había discernido ya todos los sonidos? Durante días y noches sin fin, el joven príncipe sentado a solas en el bosque escuchaba. Pero no oía más sonidos nuevos. Una mañana, cuando el príncipe estaba sentado en silencio debajo de los árboles empezó a distinguir unos sonidos débiles diferentes de los que siempre había oído. Cuanto con más atención escuchaba, más claros los percibía. Una sensación de esclarecimiento envolvía al muchacho. "Estos deben de ser los sonidos que el maestro deseaba que distinguiera", reflexionó.

Cuando el príncipe T'ai volvió al templo, el maestro le preguntó si había oído algo más. "Maestro -respondió el príncipe reverentemente-, cuando escuché con más atención, pude oír. lo que no se oye. El sonido de las flores al abrirse, el sonido del sol calentando la tierra y el sonido de la hierba bebiendo el rocío de la mañana". El maestro asintió con la cabeza aprobando. oír. lo que no se oye -observó Pan Ku-, es una disciplina necesaria para ser un buen gobernante. Pues sólo cuando un gobernante ha aprendido a escuchar atentamente los corazones de las personas, a escuchar sus sentimiento no comunicados, las penas no expresadas y las quejas no proferidas, puede esperar inspirar confianza en su pueblo, comprender cuándo algo está mal y satisfacer las verdaderas necesidades de sus ciudadanos. La muerte de los estados llega cuando los líderes sólo escuchan las palabras superficiales y no entran profundamente en el alma de las personas para oír. sus verdaderas opiniones, sentimientos y deseos".

EL AGUA Y EL FUEGO

En el siglo IV antes de Cristo, oculto dentro del estado de Lu, se hallaba el distrito en el que gobernaba el duque Chuang. El distrito, aunque pequeño, había prosperado extraordinariamente en la época del predecesor de Chuang. Pero desde su nombramiento para el puesto, sus asuntos se habían deteriorado notablemente. Sorprendido por el triste giro de los acontecimientos, Chuang fue a la montaña para tratar de conseguir la sabiduría del gran maestro Mu-sun.

Cuando el duque llegó a las montañas, encontró al gran maestro sentado tranquilamente en una pequeña roca mirando hacia el valle. Después de que el duque hubo explicado su situación a Mu-sun, esperó con el aliento contenido a que el gran maestro hablara. Sin embargo, contrariamente a lo que Chuang esperaba, el maestro no susurró ni una palabra. En cambio, sonrió suavemente y con un gesto indicó al duque que le siguiera.

Anduvieron en silencio hasta encontrar ante ellos el río Tan Fu, cuyo fin no podía verse, de tan largo y ancho que era. Tras meditar sobre el río, Mu-sun se dispuso a encender un fuego. Cuando lo hubo encendido y las llamas estaban fulgurantes, el maestro pidió a Chuang que se sentara a su lado. Estuvieron sentados durante horas interminables mientras la fogata brillaba en la noche. A la llegada del nuevo día, cuando las llamas ya no bailaban, Mu-sun señaló el río. Entonces, por primera vez desde la llegada del duque, el gran maestro habló: "Ahora tú entiendes por qué eres incapaz de hacer lo que hizo tu predecesor: mantener la grandeza de tu distrito".

Chuang le miró perplejo; en realidad no comprendía más que antes. Con gran vergüenza dijo: "Gran maestro, perdona mi ignorancia, pues no puedo comprender la sabiduría que tú impartes". Mu-sun habló entonces por segunda vez: "Reflexiona, Chuang, sobre la naturaleza del fuego que ardió ante nosotros la pasada noche. Era fuerte y poderoso. Sus llamas saltaban como si bailaran y gritaban con orgullo jactancioso. Ni los fuerte árboles ni las bestias salvajes podrían igualar su fuerza. Con facilidad podría haber conquistado todo lo que estuviera en su camino.

"En cambio, piensa en el río. Empieza como una pequeña corriente en las lejanas montañas. Algunas veces fluye lentamente, otras con rapidez, pero siempre se desliza hacia abajo, aceptando las tierras bajas para su recorrido. Gustosamente penetra en todas las grietas del terreno y llena de buena gana todas las hendiduras. Así de humilde es su naturaleza. Cuando escuchamos el agua, apenas puede oírse. Cuando la tocamos, casi no puede sentirse, pues tan suave es su naturaleza.

"Sin embargo, al final, ¿qué es lo que queda de lo que fue un fuego poderoso? Solamente un puñado de cenizas. Pues el fuego es tan fuerte, Chuang, que no solamente destruye todo lo que encuentra en su camino sino que finalmente cae víctima de su propia fuerza y es consumido. No ocurre lo mismo con el río tranquilo. Tal y como fue siempre, lo es ahora y lo será siempre: fluyendo eternamente, haciéndose más profundo, más ancho, cada vez más poderoso en su viaje hacia el océano insondable, proporcionando vida y sustento para todos".

Tras un momento de silencio, Mu-sun se volvió hacia el duque. "Lo mismo que en la naturaleza, Chuang, así ocurre con los gobernantes. Pues no es el fuego sino el agua lo que lo envuelve todo y es fuente de vida. Por tanto, no son los gobernantes poderosos y autoritarios sino los gobernantes humildes los que con una fuerza interior que llega a lo profundo conquistan los corazones del pueblo y son fuentes de prosperidad para sus estados. Reflexiona, Chuang, -continuó el maestro-, sobre el tipo de gobernante que eres tú. Es posible que la respuesta que buscas se encuentre ahí".

Como si fuera el resplandor del relámpago, la verdad se apoderó del corazón del duque. Ya no se sentía orgulloso sino turbado e inseguro. Miró hacia lo alto con los ojos iluminados. Chuang ya no veía nada salvo el sol que se elevaba sobre el río.

EL COMPROMISO DEL GENERAL

Nos situamos en el siglo IV antes de Cristo, el período de las disputas feudales entre los grandes principados de China. El gran general Chin estaba sentado en su cámara del palacio real con Meung, el que iba a ser designado pronto general de la tercera división, a su lado. Un mensajero, el teniente Yu, acababa de llegar con un informe sobre la logística de la próxima batalla entre la primera división del general Li y la segunda división del Principado Wei, mandada por el general Su.

"Gran general -dijo el teniente Yu- traigo buenas noticias. La primera división disfruta de una importante ventaja. Nuestras tropas superan en número a las de la segunda división en la proporción de cuatro a uno, están bien provistas de armas y los regimientos están bien alimentados. El general Li me envía para asegurarnos que la victoria será nuestra, la bandera Chin ondeará para siempre". Cuando el gran general examinó el informe, su rostro reflejaba que la angustia se había apoderado de él. Cerró los puños y ordenó al teniente Yu que enviara refuerzos y volviera al campo de batalla enseguida.

Después de que el teniente hubo partido a toda prisa, el gran general se dirigió al balcón y miró el horizonte. "¡Ay!", -dijo a Meung-, de nuevo otra división de nuestro principado caerá derrotada".

Meung estaba perplejo. "Gran general -dijo él-, perdone mi atrevimiento, pero no logro entender por qué está usted tan convencido de eso. La división del general Li cuenta con muchos más hombres y más armas que la división del general Su, y sin embargo, usted está seguro de que la victoria no será nuestra. ¿Cómo puede ser eso?".

El gran general miró con tristeza a Meung, pero no contestó. Lo que hizo fue llevar a Meung a un gran lago que había detrás del palacio. Cuando el gran general y Meung se sentaron en una roca, el general tiró al agua un pequeño trozo de papel. El papel no se movió sino que simplemente flotó. Tras observar el inmóvil trozo de papel durante un tiempo, Meung se mostró intranquilo y preguntó de nuevo: "Gran general, ¿cuál es el significado de esto? He meditado sobre el papel durante más de una hora y su lección no me ha aclarado nada ni ha proporcionado la respuesta a mi pregunta".

Una vez más, el general no respondió sino que hizo que Meung le siguiera. Pasearon hasta llegar a un arroyo muy estrecho y rumoroso. De nuevo el gran general tiró un trozo de papel al agua. Esta vez el papel no permaneció quieto sino que se desplazó rápidamente y desapareció. El gran general se volvió hacia Meung: "¿Comprendes ahora por qué la división del General Su triunfará y no la nuestra".

Meung, todavía perplejo, le pidió al general que se explicara. "Meung -dijo el general-, la primera división, grande y con muchas armas, se parece al lago.

Pero observa la posición del general Li. Supone con tanta arrogancia que va a obtener la victoria que no lucha. Está estacionado en la retaguardia, no ocurre así con el general Su. El está en primera línea, junto a sus tropas, y ha situado la retaguardia de su división junto al río. Su compromiso de morir con el fin de ganar generará a su vez un compromiso de las tropas. Lo mismo que este arroyo rumoroso, que se precipita en una dirección, arrastra el papel fácilmente mientras el lago no lo hace, así la división de pequeño tamaño, pero unificada en el compromiso, vencerá. Recuerda, las armas y los hombres son importantes, pero el compromiso del general es el que determina la victoria".

Cuatro días más tarde, el teniente Yu y sus refuerzos llegaron al lugar de la batalla. La bandera que ondeaba al viento era la de Wei, no la de Chin. La primera división había sido derrotada.

LA VERDADERA SABIDURÍA

En la antigua China, en la cima del monte Ping, había un templo en el que habitaba el sabio Hwan. De sus muchos discípulos, solamente conocemos uno, Lao-li. Durante más de veinte años, Lao-li estudió y meditó con el gran maestro Hwan. Aunque Lao-li era uno de los discípulos más brillantes y decididos, no había alcanzado todavía la sabiduría. No poseía la sabiduría de la vida.

Lao-li luchó con- su suerte durante días, noches, meses e incluso años, hasta que una mañana, la caída de una flor de cerezo le habló a su corazón. "Ya no puedo luchar con mi destino -reflexionó-. Lo mismo que la flor del cerezo, debo resignarme aiosamente a mi suerte". Desde ese momento, Lao-li decidió retirarse al llano y abandonar su esperanza de lograr la sabiduría.

Lao-li buscó a Hwan para comunicarle su decisión. El maestro se sentó ante una pared blanca, en profunda meditación. Reverentemente, Lao-li se acercó a él. "Maestro -dijo-; pero antes de que pudiera continuar, el maestro habló: "Mañana bajaremos juntos al llano". No era necesario decir nada más. El gran maestro había comprendido.

A la mañana siguiente, antes de descender de la montaña, el maestro contempló la inmensidad que rodeaba la cumbre de la montaña. "Dime, Lao-li -dijo-, ¿qué es lo que ves?". "Maestro, veo el sol que empieza a ocultarse justamente debajo del horizonte, serpenteado por colinas y montañas que siguen durante leguas, y en el valle, un lago y una vieja ciudad". El maestro escuchó la respuesta de Lao-li. Sonrió y luego bajó los primeros peldaños de su largo descenso.

Al cabo de una hora, cuando el sol cruzaba el cielo, ellos proseguían su viaje, y sólo se detuvieron una vez cuando se acercaban al pie de la montaña. De nuevo Hwan le preguntó a Lao-li qué era lo que veía. "Gran maestro, a lo lejos veo unos gallos que corren alrededor de unos pajares, vacas que duermen en frescas praderas, unos viejos que disfrutan del último sol de la tarde y niños retozando junto a un arroyo". El maestro permaneció en silencio y continuó andando hasta que llegaron a la puerta de la ciudad. Allí hizo un gesto a Lao-li y juntos se sentaron bajo un viejo árbol. "¿Qué aprendiste hoy, Lao-li? -preguntó el maestro-. Quizás sea ésa la última lección de sabiduría que te imparta". Lao-li permaneció mudo.

Por fin, tras un largo silencio, el maestro continuó. "El camino hacia la sabiduría es como el viaje desde lo alto de la montaña al llano. Sólo alcanzan la sabiduría quienes se dan cuenta de que lo que uno ve desde la cima de la montaña no es lo que ve desde el llano. Sin esa sabiduría, cerramos nuestras mentes a todo lo que no podemos ver desde nuestra posición y por consiguiente limitamos nuestra capacidad de madurar y mejorar. Pero con esta sabiduría, Lao-li, llega un despertar. Reconocemos que a solas uno ve solamente hasta cierto punto, lo cual, a decir verdad, no es mucho. Esta es la sabiduría que abre nuestras mentes a la mejora, acaba con nuestros prejuicios y nos enseña a respetar lo que al principio no podemos ver. Nunca olvides esta lección, Lao-li: lo que tú no puedes ver puede verse desde una parte diferente de la montaña".

Cuando el maestro dejó de hablar, Lao-li miró hacia el horizonte, y a medida que el sol se ponía, parecía elevarse en su corazón. Lao-li se volvió al maestro, pero el gran sabio se había ido. Así termina el viejo relato chino. Pero se ha dicho que Lao-li volvió a la montaña para vivir el resto de su vida allí, y que llegó a ser un gran sabio.

LA HABILIDAD DEL ARTESANO

En el siglo II antes de Cristo, acababa de terminar la guerra que siguió al derrumbamiento de la dinastía Qin. En su lugar, reinaba la dinastía Han, cuyo emperador, Liu Bang, había consolidado China por primera vez en un imperio unificado. Para conmemorar este acontecimiento, Liu Bang había invitado a funcionarios y militares políticos de alto rango, poetas y maestros a una gran celebración. Entre ellos estaba Chen Cen, el maestro a quien Liu Bang había acudido muchas veces para pedir consejo durante su campaña de unificación de China.

La celebración estaba en pleno apogeo. Aquel banquete era el más espléndido que jamás se había visto. En la mesa del centro se sentaba Liu Bang con sus tres grandes consejeros: Siao He, que administraba la logística de la unificación; Han Xin, que organizaba y dirigía la actividad guerrera; y Chang Yan, que formulaba las estrategias diplomática y política. En otra mesa, se sentaban Chen Cen y sus tres discípulos.

Mientras se servía la comida, se pronunciaron discursos, se entregaron condecoraciones y actuaron unos artistas. Todos miraban con orgullo y alborozo, todos excepto los tres discípulos de Chen Cen, que estaban asombrados. Sólo hacia la mitad de la fiesta pronunciaron sus primeras palabras. "Maestro -observaron-, todo esto es magnífico, todo está muy bien, pero en el corazón de la celebración hay un enigma". Percibiendo las dudas de sus discípulos, el maestro les alentó gentilmente a continuar.

"En la mesa del centro se sienta Xiao He -prosiguieron ellos-. Su conocimiento de la logística es innegable. Bajo su administración, los soldados siempre han estado bien alimentados y debidamente armados, cualquiera que fuera el terreno. Junto a él está Han Xin. Las tácticas militares de Han Xin son irreprochables. El sabe exactamente dónde acechar al enemigo, cuándo hay que avanzar y cuándo hay que retirarse. Ha ganado todas las batallas que ha dirigido. A continuación de nosotros está Chang Yang. Chang Yang ve la dinámica de la política y de las relaciones diplomáticas en la palma de su mano. Sabe con qué estados hay que formar alianzas, cómo ganarse los favores políticos y cómo conseguir que se rindan los jefes de estado sin guerrear. Esto lo entendemos bien. Lo que no podemos comprender es el centro de la mesa, el propio emperador. Liu Bang no puede decir que es de sangre noble y su conocimiento de la logística, de la guerra y de la diplomacia no iguala a la de sus grandes consejeros. ¿Por qué entonces es él el emperador?".

El maestro sonrió y pidió a sus discípulos que imaginaran la rueda de un carro de guerra. "Qué es lo que determina la fuerza de una rueda al llevar un carro hacia adelante?", preguntó. Tras un momento de reflexión, sus discípulos respondieron ¿No es la robustez de sus radios, maestro?". "Pero entonces, ¿cómo es -contestó él- que dos ruedas hechas de idénticos radios difieren en fortaleza?". Tras un momento de silencio, el maestro continuó "Ved más allá de lo que se ve. No olvidéis nunca que una rueda está hecha no sólo de radios sino también del espacio entre ellos. Los radios fuertes mal situados debilitan la rueda. El hecho de

que se consiga o no su pleno potencial depende de la armonía entre ellos. La esencia de la construcción de las ruedas radica en la aptitud del artesano para concebir y crear el espacio que contiene y equilibra los radios dentro de la rueda. Pensad ahora, ¿quién es el artesano aquí?".

El resplandor de la luz de la luna se veía detrás de la puerta. Reinó el silencio hasta que un discípulo dijo: "Pero maestro cómo asegura un artesano la armonía entre los radios?". "Piensa en la luz del sol -replicó el maestro-. El sol nutre y vitaliza los árboles y las flores, lo hace así entregando su luz. Pero al final, ¿en qué dirección crece toda la vegetación? Lo mismo ocurre con un artesano maestro como Liu Bang. Después de colocar a los individuos en puestos en los que se aprovecha plenamente su capacidad, él asegura la armonía entre ellos reconociéndoles a todos sus logros innegables. Y al final, del mismo modo que los árboles y las flores crecen hacia el donante, el sol, los individuos crecen hacia Liu Bang con devoción".

«Parábolas del liderazgo», © President and Fellows of Harvard College. Este artículo ha sido publicado anteriormente en Harvard Business Review con el título «Parables of leadership». Referencia nº 92.405