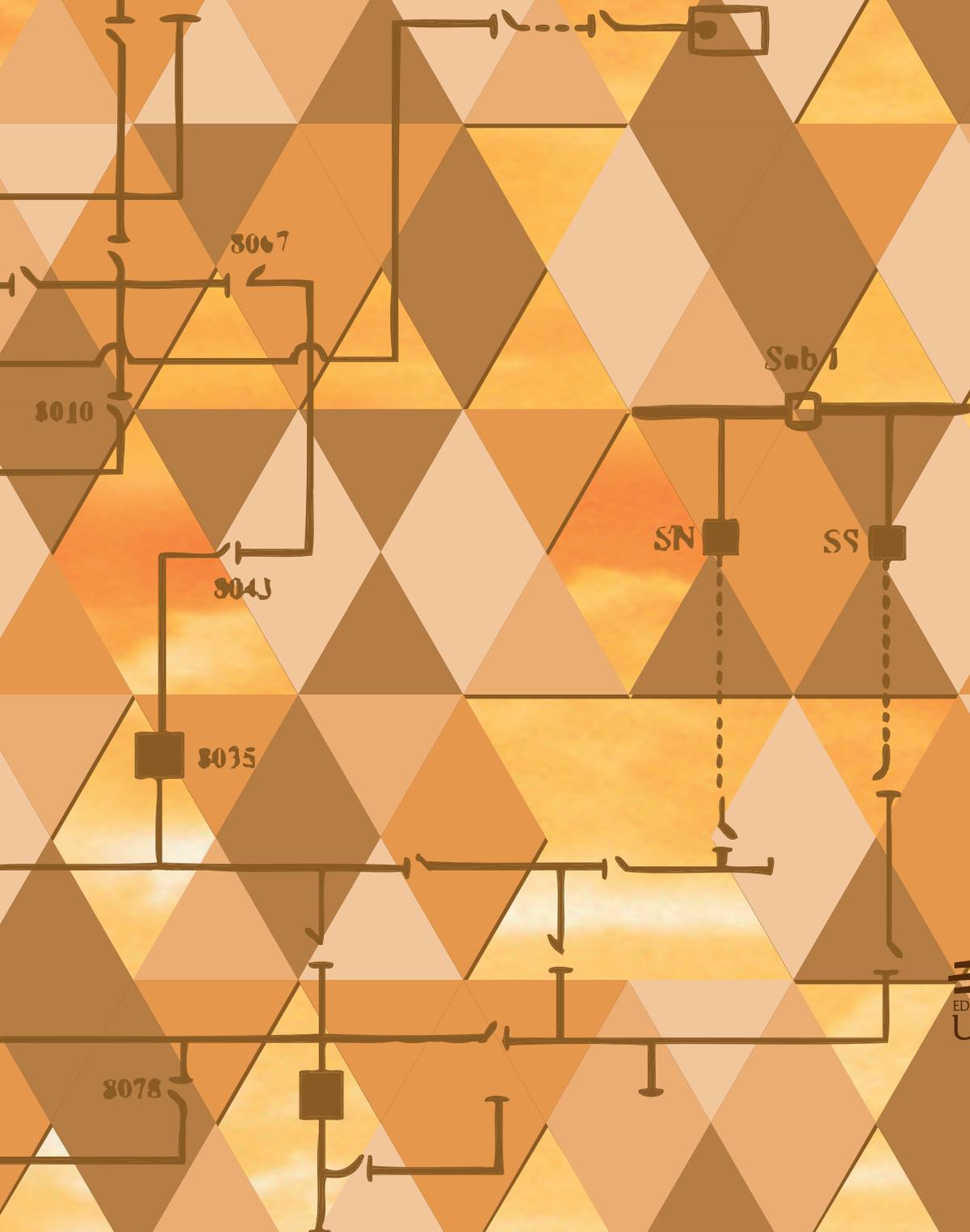


Ingeniería

Revista de la Universidad de Costa Rica
FEBRERO/AGOSTO 2014 - VOLUMEN 24 Número (1)



HACIENDO POSIBLE LO IMPOSIBLE: EL PAPEL DEL LIDERAZGO EN UN CASO REAL

René A. Mora Casal

Resumen

En los últimos años se han realizado investigaciones -especialmente en la Universidad de Michigan- sobre los efectos de un enfoque basado en las fortalezas y en lo positivo en el desempeño de las organizaciones. El libro *Making the Impossible Possible*, escrito por investigadores de esta universidad, y que no cuenta con traducción al español, aplica la teoría desarrollada sobre las organizaciones positivas en el análisis de un caso real de desempeño extraordinario, el desmantelamiento de la planta de armas nucleares de Rocky Flats en Colorado, EE. UU. El libro sirve como referencia para exponer los principios del liderazgo positivo y del desempeño extraordinario, y compararlos con las opiniones y teorías de otros autores sobre liderazgo, encontrándose múltiples coincidencias. El caso de Rocky Flats demuestra que el desempeño extraordinario es posible.

Palabras clave: liderazgo, desempeño extraordinario, organizaciones positivas, Rocky Flats, marco de valores en competencia

Abstract

In recent years, research has been done -especially at the University of Michigan- on the effects of a strengths-based approach and positiveness in organizational performance. The book *Making the Impossible Possible*, written by researchers from this university, and which does not have a Spanish translation, applies the developed theory of positive organizations in analyzing an actual case of extraordinary performance, the dismantling of the Rocky Flats nuclear weapons plant in Colorado, USA. The book serves as a reference to explain the principles of positive leadership and extraordinary performance, and compare them with the views and theories of other authors on leadership, finding multiple matches. The Rocky Flats case shows that extraordinary performance is possible.

Keywords: positive organizational scholarship, extraordinary performance, leadership, Rocky Flats, competing values framework.

Recibido: 3 de setiembre 2013 • **Aprobado:** 13 de febrero de 2014

“Yo comienzo con la premisa de que la función del liderazgo es producir más líderes, no más seguidores”.

Ralph Nadar, citado por Spreitzer & Grant (2004).

De vez en cuando es posible encontrar organizaciones cuyo desempeño resulta muy por encima de lo normal o de lo esperado, que

pareciera difícil creer que este nivel de éxito sea posible. Como ejemplos se pueden citar el proceso mediante el cual se rescató con vida a 33 mineros que estuvieron 69 días atrapados en una mina en Chile entre agosto y octubre de 2010, o el trabajo realizado por el Banco Grameen en Bangladesh y en otras partes del mundo para reducir la pobreza mediante los microcréditos. Cabe la pregunta, ¿Qué caracteriza a estas organizaciones que les permite alcanzar un desempeño extraordinario?

Actualmente existen varias teorías e investigadores que buscan explicar cómo las organizaciones pueden lograr un alto desempeño en forma sostenida, con empleados altamente motivados y que comparten la visión de sus líderes. El libro *Making the Impossible Possible* de Kim Cameron y Marc Lavine propone una explicación para un caso particular de desempeño excepcional. Estos autores entrevistaron a muchos de los actores involucrados en el caso del desmantelamiento exitoso de la planta de Rocky Flats, con el fin de documentar las experiencias de todas las partes y analizarlas desde el punto de vista de los Estudios sobre las Organizaciones Positivas (POS, siglas en inglés), extrayendo principios aplicables a cualquier organización.

1. INTRODUCCIÓN AL CASO

Rocky Flats era el nombre de una de las plantas de armamento nuclear más grandes de los EE. UU., localizada cerca de la ciudad de Denver en Colorado. Desde 1952 hasta 1989 esta planta produjo todos los disparadores que se instalaron en ojivas nucleares en EE. UU., trabajo caracterizado por requerir un altísimo nivel de precisión así como por su alta peligrosidad, debido al manejo de plutonio y uranio enriquecido, junto con muchos otros materiales peligrosos. El riesgo de un accidente radiactivo que contaminara el medio ambiente o las poblaciones vecinas era muy elevado, lo que determinó que las relaciones con las comunidades y con las mismas autoridades estatales y federales fueran muy difíciles y que los administradores de la planta mantuvieran una actitud hostil, impidiendo la entrada a cualquier extraño. La relación interna con los empleados no era mejor: aunque el trabajo en la planta estaba prácticamente garantizado de por vida, la cultura de la planta se caracterizaba por un alto nivel de secreto interno y externo, y las relaciones con los administradores eran tensas (Cameron & Lavine, 2006).

En 1989 Rocky Flats fue allanada por el FBI bajo cargos de contaminación ambiental, y se mantuvo sin operar hasta 1995 cuando se concretó la decisión de hacer un cierre técnico, desmantelar la planta y convertir el lugar en un refugio de vida silvestre. En este momento, Rocky Flats era considerado el lugar más contaminado

y más peligroso de los EE. UU. Durante estos seis años, los empleados seguían asistiendo a la planta y se les seguía pagando, pero no se hacía ningún trabajo productivo y tampoco ninguna labor de descontaminación: esta falta de propósito y la imagen externa que de ellos se tenía como contaminadores criminales, en vez de técnicos altamente capacitados que habían servido a su país, les generaba una gran desilusión y desmotivación. En 1995 el Departamento de Energía (DdE), a cargo de Rocky Flats, realizó un estudio en el cual concluyó que se requerirían 70 años y 36000 millones de dólares de EE. UU. para poder descontaminar y desmantelar los más de 800 edificios y un cuarto de kilómetro cuadrado que constituían esta planta (Cameron & Lavine, 2006).

La empresa Kaiser Hill fue contratada en 1995 para hacerse cargo del cierre técnico de Rocky Flats, por un plazo de cinco años. En el año 2000 su contrato fue renovado por otros seis años, dado el gran progreso mostrado por ellos en el proyecto. Para octubre de 2005, es decir en un plazo de diez años, se había concluido el proyecto sobrepasando las metas de seguridad y descontaminación que inicialmente se habían proyectado, y a un costo de solamente 6000 millones de dólares de EE.UU. Lo anterior representa una sexta parte del costo y del tiempo que se había estimado que iba a durar este proyecto: en comparación, otros trece sitios similares en EE. UU. presentan un progreso similar a lo previsto por el DdE o incluso peor, es decir más lentos o con mayor costo (Cameron & Lavine, 2006).

2. METODOLOGÍA EMPLEADA

Cameron y Lavine recopilaron información de primera mano sobre el caso mediante el método de entrevistas. Durante los años 2003 y 2004, en la etapa final del cierre de Rocky Flats, los autores condujeron más de 35 entrevistas individuales y grupales con las distintas partes interesadas en este proyecto. Entre ellas se incluyó a empleados, supervisores y gerentes de la planta; antiguos empleados y gerentes que estuvieron al inicio del proyecto; funcionarios de las agencias estatales y federales, tales como la EPA y el Departamento de Salud Pública de Colorado; grupos de acción comunitaria y medios informativos de la región.

Tabla 1. El continuo de desviación y la desviación positiva.

| | Desviación negativa | | Estado normal | | Desviación positiva |
|-----------------------|----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|
| <i>Individual</i> | | | | | |
| Fisiológico | Enfermedad | | Salud | | Vitalidad |
| Psicológico | Enfermedad | | Salud | | "Flow" |
| <i>Organizacional</i> | | | | | |
| Ingresos | Pérdidas |  | Ganancias |  | Generosidad |
| Efectividad | Inefectivo |  | Efectivo |  | Excelente |
| Eficiencia | Ineficiente | | Eficiente | | Extraordinario |
| Calidad | Comete errores | | Confiable | | Sin errores |
| Ética | Poco ético | | Ético | | Benevolente |
| Relaciones | Dañinas | | Amables | | Honoríficas |
| Adaptación | Rigidez | | Hace frente | | Florecente |
| Enfoque | Brecha de problemas | | Brecha de abundancia | | |

Fuente: Cameron & Lavine, 2006

También se consultó gran cantidad de información escrita, desde registros del desempeño de la planta hasta reportajes sobre el proyecto en los medios locales. Finalmente, se analizaron más de 24 horas de entrevistas grabadas y sus transcripciones, realizadas a muchas de las partes interesadas en el año 2002 por una empresa privada a solicitud del Departamento de Energía y el contratista. Esto permitió aumentar el número de testimonios a más de sesenta (Cameron & Lavine, 2006).

Cameron & Lavine escogieron una teoría particular, el Marco de Valores en Competencia, para analizar el caso de Rocky Flats. Otros enfoques y teorías son posibles, por ejemplo el Project Management Institute (PMI) considera el caso de Rocky Flats como un ejemplo exitoso de aplicación de sus normas de gestión de proyectos, el PMBOK. De hecho, Rocky Flats fue el Proyecto del Año del PMI en el año 2006 (PMI, 2007).

3. CÓMO SE ALCANZA LO IMPOSIBLE

Cameron y Lavine evitan la trampa de atribuir el éxito de una organización a un solo factor, y

presentan un modelo de cierta complejidad así como una lista de mejores prácticas que explican los resultados obtenidos por el proyecto de Rocky Flats. Sin embargo, si se pudiera resumir la historia y las enseñanzas de Rocky Flats en una sola frase, los autores proponen la siguiente:

“Lo imposible se hizo posible gracias a la adopción de un enfoque de abundancia al cambio en lugar de un enfoque de déficit”.

El enfoque de abundancia es un enfoque basado en fortalezas y no en debilidades, en posibilidades y no en problemas, en la búsqueda del máximo resultado positivo posible. Es un enfoque que desarrolla procesos de elevación y de afirmación del potencial individual y organizacional (Cameron & Levine, 2006).

Según los autores, el enfoque de abundancia se basa a nivel práctico en la búsqueda de la desviación positiva (*positive deviance*), esto es aquellas prácticas o cualidades que permiten a una persona o una organización sobresalir con respecto al promedio de la población o de la industria, es decir del estado “normal”. La

Tabla 1 presenta algunos ejemplos del *continuo de desviación*, en donde se observan las posiciones que corresponden tanto a la desviación positiva como a la negativa con respecto al estado normal o estándar. La mayoría de los métodos y esfuerzos de mejora se basan en identificar la *brecha de déficit* o de problemas, y en llevar al individuo o a la organización del estado de desviación negativa al estado normal. El enfoque de abundancia, en cambio, se basa en identificar la *brecha de abundancia* y en llevar a dicho individuo u organización de un estado normal a un estado de desviación positiva extraordinario.

Cameron y Lavine no niegan que existan problemas o aspectos negativos en los individuos o las organizaciones, pero reconocen que el enfoque de abundancia pone el énfasis en los aspectos positivos y la búsqueda de un desempeño espectacular o virtuoso. A diferencia del proceso tradicional de resolución de problemas (Identifique problema – Proponga soluciones – Identifique la mejor solución – Implemente), el enfoque de abundancia haría lo siguiente:

- a. Identifique las experiencias pico o exitosas.
- b. Analice e identifique las prácticas habilitadoras de estas experiencias pico.
- c. Identifique cuáles se puede continuar y replicar, en forma sostenida.
- d. Con base en las prácticas identificadas, diseñe intervenciones que ayuden a crear un futuro ideal con un desempeño extraordinario.

Los autores atribuyen los resultados obtenidos con el enfoque de abundancia al llamado *efecto heliotrópico*, definido como la tendencia de todo sistema viviente hacia la luz, hacia aquello que da vida y energía, esto incluiría a los seres humanos y las organizaciones. El efecto heliotrópico estaría asociado con el fomento de las emociones, las conductas, la comunicación y la energía positivas, el optimismo y las prácticas virtuosas (integridad, confianza, gratitud, generosidad, compasión, perdón). Estas prácticas tienen como consecuencia un efecto *amplificador* de las consecuencias positivas y un efecto *amortiguador* de las consecuencias negativas, como se ha demostrado en estudios hechos en individuos y organizaciones. Por ejemplo, tras el atentado al World Trade Center en New York de setiembre de 2011 la industria de la aviación

sufrió pérdidas severas, y muchas aerolíneas hicieron recortes de personal; sin embargo, las aerolíneas que tuvieron el menor impacto negativo durante el periodo 2001-2002 fueron Southwest y Alaska Airlines, las únicas que no despidieron personal (Cameron & Lavine, 2006).

4. EL MARCO DE VALORES EN COMPETENCIA

Rocky Flats es una historia de liderazgo exitoso. Una de las preguntas que Cameron y Lavine tratan de responder es: *¿Cuáles son las palancas que los líderes pueden utilizar para alcanzar resultados extraordinarios?* Estos autores identificaron dieciséis prácticas *habilitadoras*, integradas a un modelo de trabajo desarrollado en los años 80, llamado el Marco de Valores en Competencia (*Competing Values Framework*). Este modelo establece que cualquier organización excelente debe buscar la satisfacción de requisitos o valores que compiten entre sí, el cómo mantener en forma simultánea la armonía; y la tensión entre valores opuestos constituye una paradoja que la organización debe resolver. Los factores o prácticas habilitadoras (*enablers*) son los factores o prácticas que hacen el posible cambio.

Cabe señalar que para estos autores, el liderazgo en un caso como el de Rocky Flats no recae en una sola persona, como se podría pensar desde el punto de vista tradicional del *líder heroico* o del *gran hombre*. Todo lo contrario, este es un caso en el que el éxito solo fue posible por la aparición de múltiples líderes en diversos espacios, tales como en la empresa contratista Kaiser Hill, en el gobierno estatal de Colorado, en el Departamento de Defensa, en el Congreso y el Senado, e incluso entre los trabajadores y las comunidades aledañas. Tampoco se trató de los mismos líderes durante diez años, sino que existió una continuidad del liderazgo en donde los nuevos líderes continuaban la visión y la obra de los líderes anteriores. Cameron y Lavine identifican al menos tres tipos distintos de líderes, los cuales son necesarios para conseguir la transformación de una organización y un desempeño extraordinario: (a) un líder visionario y luchador, que sea el promotor de la idea-visión (*idea champion*); (b)



Figura 1. El marco de Valores en Competencia

Fuente: Cameron y Lavine, 2006.

un patrocinador que proporcione los recursos y el sostén, y (c) un orquestador que coordine y armonice a todas las partes involucradas (Cameron & Lavine, 2006).

El modelo del Marco de Valores en Competencia define dos dimensiones, una vertical que representa el continuo entre la *flexibilidad y adaptabilidad* y la *estabilidad y control*, y una horizontal que representa el continuo entre los *procesos internos eficientes* y el *posicionamiento externo competitivo*. Estas dos dimensiones definen cuatro cuadrantes, según se muestra en la Figura 1, que por sus características se han denominado *Clan*, *Adhocracia*, *Jeraquía* y *Mercado*, o bien mediante los verbos *Colaborar*, *Crear*, *Controlar* y *Competir*.

A continuación se resume el análisis que hacen los autores del caso de Rocky Flats, desde el punto de vista de cada uno de los cuadrantes del modelo anterior (Cameron & Lavine, 2006).

El cuadrante Adhocracia o Crear se asocia con los temas de pensamiento visionario, innovación, toma de riesgos y liderazgo simbólico. Los factores o prácticas habilitadores que se desarrollaron en Rocky Flats dentro de este cuadrante fueron:

- Una visión clara y sobre todo compartida, usando imágenes para inspirar.
- Actividades simbólicas de los líderes, que reflejen la visión innovación y creatividad.
- Trabajo con significado y propósito, “que valga la pena”, por el cual los empleados estén dispuestos a compartir el riesgo (de que no les paguen) con la organización.

El cuadrante Jerarquía o Controlar se asocia con los temas de estabilidad, disciplina, objetivos precisos y procesos controlados cuidadosamente. Los factores o prácticas habilitadores que se desarrollaron en Rocky Flats dentro de este cuadrante fueron:

- Claridad de metas, con prioridades definidas.
- Un contrato y un acuerdo entre agencias del gobierno novedosos, por el hecho que se administró el contrato y no al contratista (se evitó el “microgerenciar”), hubo un enfoque en los resultados y no en las actividades, se le dio espacio discrecional al contratista en cuanto a los medios y métodos para cumplir el contrato, y hubo una responsabilidad compartida entre las partes interesadas.

- Planeamiento detallado, enfoque o metodología de proyecto, solo se realizan actividades que añaden valor, mediciones que no permiten el engaño o “maquillaje” de los resultados, hitos definidos a nivel de actividades y rendición de cuentas.
- Estabilidad en la provisión de fondos, garantizados en el contrato para alivio del contratista.

El cuadrante Clan o Colaborar se asocia con los temas de las relaciones interpersonales de apoyo, el desarrollo del capital humano, la apertura y transparencia, y el nutrir una cultura de colaboración. Los factores o prácticas habilitadores que se desarrollaron en Rocky Flats en este cuadrante fueron:

- Hacer frente al cambio organizacional, verlo como un reto pero también como una oportunidad.
- Fomentar la colaboración entre las distintas partes (gobierno, comunidad, trabajadores, entre otros), incluso entre anteriores adversarios.
- Desarrollar la confianza y la credibilidad, mediante una comunicación proactiva y un compromiso con la apertura y la honestidad.
- El desarrollo del capital humano y de las relaciones sociales, promoviendo el involucramiento y la lealtad de la gente, construyendo redes de seguridad o apoyo para las personas, y utilizando la presión social para ir generando el cambio.
- Fomentar la participación y una cultura colaborativa.

El cuadrante Mercado o Competir se asocia con los temas de política y poder, estándares rigurosos de desempeño, la búsqueda de la riqueza y las partes interesadas externas. Los factores o prácticas habilitadores que se desarrollaron en Rocky Flats dentro de este cuadrante fueron:

- Consolidar las conexiones con las partes interesadas externas, mediante el diálogo y la escucha empática.
- Estrategias políticas externas positivas, basadas por un lado en la confianza y por el otro en los resultados, incluso los “pequeños triunfos”.
- Acciones audaces y presión para tener éxito, fomentando la rapidez, el enfoque

y la concentración, pero sin caer en el exceso de confianza.

- Incentivos económicos novedosos para obtener resultados, que sean generosos al punto de cambiar el estilo de vida de los empleados (*lifestyle-changing*).

5. PRINCIPIOS PARA UN LIDERAZGO BASADO EN LA ABUNDANCIA

Al inicio y al final del libro, Cameron y Lavine se hacen la siguiente pregunta: *¿Cuáles son las prescripciones para un desempeño extraordinario?* Como respuesta, ellos presentan 21 principios para que una organización pueda tener un liderazgo basado en la abundancia, principios que de alguna manera son opuestos a la enseñanza tradicional con respecto al liderazgo en las organizaciones. Estos principios son los siguientes:

Principios generales de liderazgo:

1. Enfoque en lo virtuoso y la brecha de abundancia.
2. Líderes múltiples en papeles múltiples.
3. Continuidad del liderazgo (aunque cambien los líderes).
4. Aceptar la paradoja y las contradicciones.

Principios relacionados con el liderazgo visionario y simbólico:

5. Revolución y desviación positiva.
6. Visiones del lado derecho del cerebro – simbólicas, emocionales, con significado– y con un propósito profundo.
7. Significado más allá del beneficio personal.
8. Los empleados comparten el riesgo del fracaso y las recompensas del éxito.

Principios relacionados con el liderazgo cuidadoso, claro y controlado:

9. Reducción de personal (cuando ocurra) en beneficio de las personas.

10. Compromisos inalterables e integridad a toda costa.
11. Administrar el contrato (no al contratista) y garantizar financiamiento estable.
12. Responsabilidad y rendición de cuentas por el cumplimiento de metas para todos, incluyendo a los trabajadores, los gerentes, los reguladores, la comunidad organizada y los financiadores.
13. Participar solamente en actividades que generen valor agregado.

Principios relacionados con el liderazgo colaborativo y participativo:

14. Introducir retos que la cultura organizacional no puede abordar.
15. Involucramiento de los empleados y de los sindicatos en el planeamiento, la toma de decisiones, el entrenamiento, la evaluación y la disciplina.
16. Intercambio de información anticipado, frecuente y abundante con todas las partes interesadas.
17. Fomento de la empleabilidad a largo plazo, las relaciones profesionales y el reentrenamiento.

Principios basados en el liderazgo riguroso, intransigente y orientado a los resultados:

18. Apertura con los medios de comunicación, en forma anticipada y frecuente.
19. Convertir a los adversarios en partes interesadas, construir relaciones, y utilizar estrategias políticas positivas.
20. Desempeño en ascenso, virtuosismo, y metas de desviación positiva de fuentes múltiples.
21. Generosidad financiera y benevolencia con los empleados.

6. DISCUSIÓN Y COMPARACIÓN CON OTRAS TEORÍAS DE LIDERAZGO

El libro *Making the Impossible Possible* es un reflejo de una corriente de los estudios de liderazgo que busca entender cómo se puede lograr el desempeño extraordinario en una organización, y

cómo se puede reproducir o enseñar estas técnicas o “tecnologías humanas”. Podría pensarse que solo unas pocas organizaciones podrían reproducir estos resultados, o que se requiere un tipo específico de persona o de líder para lograrlos. Sin embargo, al analizar la propuesta de Cameron & Lavine, así como el pensamiento de otros autores, se concluye todo lo contrario: que cualquier organización puede alcanzar un desempeño extraordinario si es capaz de adoptar una serie de valores y de prácticas, y que el liderazgo es un fenómeno dinámico que involucra distintas personas, con diferentes cualidades según las necesidades de la organización. Seguidamente se presentan los aportes que otros autores han hecho sobre el tema, y que coinciden o se relacionan con varias de las ideas de Cameron y Lavine.

En relación con el análisis de organizaciones muy exitosas, un estudio bibliográfico fue realizado por De Waal en 2010 sobre las organizaciones de alto desempeño (HPO, siglas en inglés), definidas como aquellas que alcanzan mejores resultados que el promedio de la industria en un periodo de cinco a diez años, tanto en lo financiero como en otras áreas. Con base en 209 estudios, este autor encontró 53 características comunes a estas organizaciones, muchas de ellas similares a las descritas por Cameron & Lavine en su libro.

Otro estudio hecho en un sistema complejo de servicios de salud por O'Reilly, Caldwell & Chatman (2005), determinó que solamente cuando hubo un liderazgo efectivo y consistente en los diferentes niveles de la organización fue que se produjo una mejora significativa en el desempeño de la organización. Este liderazgo compartido sería una de las características de los grupos extraordinarios, según Bellman & Ryan (2010).

En cuanto al tema del liderazgo, Edinger (2011) señala que los líderes extraordinarios se enfocan en las fortalezas, no en las debilidades. Esto se relaciona con el enfoque de abundancia que sirvió a Cameron y Lavine para explicar el éxito obtenido en Rocky Flats, y con el modelo de liderazgo positivo desarrollado por Cameron (2008).

Un aspecto interesante que se nota en la historia de Rocky Flats es el carácter temporal del liderazgo. En relación con este tema, Cameron y Caza (2006) consideran que el liderazgo es una condición temporal, un estado dinámico. Bajo esta perspectiva, cualquier persona

puede mostrar liderazgo bajo determinadas circunstancias ya que es una elección personal. Según Quinn & Spreitzer (2005), las personas en condiciones normales tienden a ser centradas en su comodidad, dirigidas por eventos externos, enfocadas en ellas mismas y cerradas en su interior. Bajo circunstancias especiales o mediante un proceso de introspección, la persona puede entrar en un *estado fundamental de liderazgo*, un estado psicológico elevado en el que se experimenta un incremento en la intención creativa, la integridad, la subordinación a un contexto mayor y la capacidad de adaptación, es decir características opuestas al estado normal. A medida que se mueve hacia este nivel más alto de desempeño, el líder experimenta autoreparación, autorenovación, renacimiento y reintegración. Es un estado óptimo en el que se trascienden las polaridades de la vida normal.

Otro aspecto en el que coinciden varios autores con Cameron y Lavine es el carácter ético o moral del liderazgo. Por ejemplo, Hamilton (2009) reconoce la necesidad de un liderazgo ético en el nivel profesional, en particular en el ámbito legal, y después de analizar varias teorías, recomienda el liderazgo de servicio como un ejemplo de modelo ético de liderazgo. Según Cameron (2008), el principio del liderazgo positivo es la autenticidad, mientras que Erhard, Jensen & Zaffron (2007 & 2009) proponen un modelo de liderazgo basado en la integridad, valor similar a la autenticidad descrita por Cameron, ambos conceptos tienen una connotación ética.

Por su parte, Dolan & García (2000) afirman que los modelos de gerencia usados en el siglo XX por las organizaciones resultan inadecuados en el siglo XXI, en particular la Gerencia por Instrucciones y la Gerencia por Objetivos. En su lugar proponen la Gerencia por Valores como una herramienta estratégica para rediseñar la cultura de las organizaciones y prepararlas para el nuevo milenio. De nuevo el concepto de Valores tiene una connotación ética.

Un tema importante para el desempeño extraordinario es la construcción de una visión o propósito, varios autores coinciden con Cameron y Lavine en este punto. Por ejemplo, Baldoni (2006) considera la visión como una de las siete herramientas que impulsan el proceso de liderazgo, mientras que según DiStefano (2006),

los líderes que logran un desempeño excepcional son visionarios e inspiradores. En forma similar, Bellman & Ryan (2010) identifican un propósito irresistible como uno de los indicadores de un grupo extraordinario, y Giuliani (2005) considera que una de las características que deben tener los líderes es organizar alrededor de un propósito.

Cameron y Lavine advierten que una organización no logra el desempeño extraordinario, aunque tenga una gran visión, si no se enfoca en obtener resultados. Otros autores señalan lo mismo, por ejemplo Baldoni (2006) incluye la ejecución y los resultados como herramientas del proceso de liderazgo, y Bellman y Ryan (2010) incluyen los grandes resultados dentro de las características de los grupos extraordinarios. Por su parte, Giuliani (2005) recomienda a los líderes que “prometan por lo bajo y cumplan por encima de las expectativas” (*underpromise and overdeliver*).

Cuando los miembros de una organización comparten una visión, entonces el significado del trabajo cambia y se convierte en “trabajo que vale la pena”, -concepto acuñado por Ken Blanchard en su libro *Gung Ho!*-, el primer requisito para tener un equipo de trabajo altamente motivado según el mismo autor. Heslin (2005) señala que la gente tiene una de tres orientaciones distintas cuando busca un trabajo, viéndolo principalmente como una ocupación, como una carrera o como una vocación; las personas con una orientación a la vocación reportan una mayor satisfacción laboral y personal que aquellas personas con una orientación hacia la ocupación o la carrera. En forma similar, el asociar el trabajo con un significado positivo o una vocación es una de las estrategias que Cameron y Caza (2006) y Cameron (2008) señalan para que los líderes puedan alcanzar resultados positivos. Casi cualquier tipo de trabajo se puede enfocar desde una perspectiva de vocación.

Otro tema que se ilustra en la historia de Rocky Flats, y en el Modelo de Valores en Competencia presentado por Cameron y Lavine, es el manejo exitoso de las paradojas en una organización. Según Smith, Besharov y Wessels (2012), las demandas que compiten entre sí crean paradojas dentro de la organización: el potencial positivo de estas paradojas se puede lograr mediante un proceso que involucra las tres etapas de Aceptación, Diferenciación e Integración. Los líderes y las organizaciones

exitosos adoptan el pensamiento paradójico y una mentalidad de abundancia, buscando sinergias en el proceso de toma de decisiones.

La comunicación es otro componente de las organizaciones excepcionales, tal como lo ilustra el caso de Rocky Flats. Al respecto, Cameron (2008) señala que las comunicaciones positivas son una estrategia de liderazgo positivo, mientras que Baldoni (2006) considera que la comunicación es esencial para un liderazgo exitoso. Según DiStefano (2006), los líderes que logran resultados excepcionales proporcionan orientación o *coaching* a sus subalternos. Un resultado de esto son las relaciones fortalecidas o positivas, que es otro de los indicadores de un grupo extraordinario (Bellman & Ryan, 2010) y otra de las estrategias de liderazgo positivo (Cameron, 2008).

Uno de los principios de liderazgo de Rudolph Giuliani, ex alcalde de New York, es que “todos son responsables, todo el tiempo” (Giuliani, 2005). Esta idea expresa que todos en la organización son responsables de los resultados y del desempeño, tanto positivo como negativo, tanto excepcional como mediocre. Lo anterior está claramente ilustrado en cómo se manejó la relación con los trabajadores en el caso de Rocky Flats.

Analizando los aportes de los distintos autores, surgen algunos grandes temas que son importantes para poder aplicar esta teoría y los principios subyacentes. Uno es el enfoque en los Valores, lo cual implica un componente ético muy fuerte por parte de las personas y también de la organización, esto debe impregnar todas sus acciones y decisiones. Otro gran tema es el de la Visión, la importancia de desarrollarla y compartirla en toda la organización sin excepciones, y la debilidad que representa el tener una Visión sin un compromiso en la ejecución. Un tercer gran tema es el Enfoque en lo Positivo a la hora de tomar decisiones, y sobre todo a la hora de enfrentar problemas u obstáculos, ya que permite a las partes interesadas aportar comunicación, confianza, transparencia y buena voluntad en la búsqueda de la Visión; lo anterior no es posible sin un compromiso ético inquebrantable. La Comunicación positiva también es importante, sin embargo para que se produzca se requiere la construcción de un puente entre las partes, el cual se basa en la confianza y en demostrar con resultados lo que se está comunicando.

7. CONCLUSIONES

Sin el ánimo de repetir aquí las dieciséis prácticas habilitadoras y los 21 principios de liderazgo que constituyen el aporte principal de los autores Kim Cameron & Marc Lavine, vamos a puntualizar algunas de las características halladas en las organizaciones y en las personas que permiten obtener liderazgo y resultados extraordinarios:

Enfoque de abundancia, basado en las fortalezas y la colaboración.

Múltiples líderes en diferentes niveles, incluyendo también las partes interesadas.

Liderazgo sostenido en el tiempo, aunque las personas cambien.

- 1 Distintos tipos de líderes (visionario, patrocinador, orquestador).
- 2 Valores y principios éticos, no negociables.
- 3 Visión y metas compartidas.
- 4 Compromiso con la ejecución y los resultados.
- 5 Manejo exitoso de las paradojas y los valores en competencia.
- 6 El trabajo realizado tiene un significado, “vale la pena”.
- 7 Comunicación positiva y asertiva, tanto interna como externa.
- 8 Todos asumen responsabilidad por el desempeño.

Finalmente, en las palabras del escritor alemán Goethe (citado por O'Connor, 2006), podemos afirmar lo siguiente como característico del verdadero líder:

“Si tratamos a la gente como es, la hacemos peor. Si la tratamos como deberían ser, podemos ayudarlos a transformarse en lo que son capaces de ser”.

REFERENCIAS

- Baldoni, J. (2006). *How Great Leaders Get Great Results*. New York: McGraw Hill.
- Bellman, G.; Ryan, K. (2010). Eight Indicators of an Extraordinary Group. Recuperado de: http://www.linkageinc.com/thinking/linkageleader/Documents/Geoff_Bellmn

- Kathleen_Ryan_Eight_Indicators_of_an_Extraordinary_Group.pdf
- Blanchard, K. (1997). *Gung Ho!* Concord, CA: William Morrow.
- Cameron, K.; Caza, A. (2006). Developing Strategies for Responsible Leadership. Capítulo 6 en Doh, J.P. and Stumph, S. (Eds.) *Handbook on Responsible Leadership and Governance in Global Business*. Cheltenham (UK): Edward Elgar Publishing Ltd. Recuperado de: <http://webuser.bus.umich.edu/cameronk/PDFs/Management%20Skills/RESPONSIBLE%20LEADERSHIP%20-%20MAY%20REVISION.pdf>
- Cameron, K.; Lavine, M. (2006). *Making the Impossible Possible*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler
- Cameron, K. (2008). *Positive Leadership*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler
- De Waal, A. A. (2010). The Characteristics of a High Performance Organisation. Recuperado de: <http://ssrn.com/abstract=931873>
- DiStefano, J. J. (2006). Leadership for Extraordinary Performance. Recuperado de: <http://www.leiderschapspraktijk.nl/Bron/DiStefano%20on%20LEADERSHIP.pdf>
- Dolan, S. L.; García, S. (2000). Managing by Values in the Next Millenium: Cultural Redesign for Strategic Organizational Change. Recuperado de: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=237628
- Edinger, S. (2011). Become an Extraordinary Leader. Recuperado de: http://blogs.hbr.org/cs/2011/10/become_extraordinary.html
- Erhard, W.; Jensen, M. C.; Zaffron, S. (2007). Integrity: Where Leadership Begins. Recuperado de: <http://ssrn.com/abstract=983401>
- Erhard, W.; Jensen, M. C.; Zaffron, S. (2009). Integrity: A Positive Model that Incorporates the Normative Phenomena of Morality, Ethics and Legality. Recuperado de: <http://ssrn.com/abstract=920625>
- Giuliani, R. (2005). *Leadership*. New York: Miramax.
- Hamilton, N. W. (2009). Ethical Leadership in Professional Life. *University of St. Thomas Law Journal* 6 (2), 358-396. Recuperado de: <http://ssrn.com/abstract=1301723>
- Heslin, P.A. (2005). Experiencing Career Success. *Organizational Dynamics*, 34 (4), 376-390, 2005. Recuperado de: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1150992
- O'Connor, J. (2006). Value-based Leadership. Recuperado de: http://www.possert.at/dp/dp6/10_12_Value_Based_Leadership
- O'Reilly, C. A.; Caldwell, D. F.; Chatnam, J. A. (2005). How Leadership Matters: The Effects of Leadership Alignment on Strategic Execution. *The Leadership Quarterly*. 21 (2010). 104-113. Recuperado de: http://faculty.haas.berkeley.edu/chatman/papers/04_HowLeadershipMatters
- Project Management Institute (PMI). Finding Closure. PMI Network, January 2007, 29-37. Recuperado de: http://www.pmi.org/About-Us/Our-Professional-Awards/~/_media/PDF/Awards/PMN0107_Rockyflats.ashx
- Quinn, R. E.; Spreitzer, G. M. (2005). Entering the Fundamental State of Leadership: A Framework for the Positive Transformation of Self and Others. Incluido en: Burk, R. & Cooper, C. (Eds.) *Inspiring Leaders*. London: Routledge. Recuperado de: <http://webuser.bus.umich.edu/spreitze/Quinn-Entering%20the%20FSL>
- Chile rescató a sus 33 mineros (13/10/2010). *Semana* (Colombia), edición electrónica. Recuperado de: <http://www.semana.com/mundo/articulo/chile-rescato-33-mineros/123185-3>
- Exitoso rescate de los 33 mineros chilenos, tras 70 días de encierro (14/10/2010). *Diario La Nación* (Argentina), edición electrónica. Recuperado de: <http://www.lanacion.com.ar/1314428-exitoso-rescate-de-los-33-mineros-chilenos-tras-70-dias-de-encierro>
- Smith, W. K.; Besharov, M. L.; Wessels, A. K. (2012). A Paradoxical Leadership Model for Social Entrepreneurs: Challenges, Leadership Skills and Pedagogical Tools for Managing Social and Commercial Demands. *Academy of Management Learning and Education*, 11 (3), 463-478. Recuperado de: http://www.buec.udel.edu/smithw/Smith,%20Besharov,%20Wessels%20and%20Chertok_Social%20Entrepreneurship

Spreitzer, G. M.; Grant, A. M. (2004). Leading to Grow and Growing to Lead: Some Lessons from Positive Organizational Scholarship. Paper presented on 5/10/2004 at the "Leadership: Bridging Theory-Practice Divide" INSEAD-Manpower Conference. Recuperado de: <http://webuser.bus.umich.edu/spreitze/Growing%20Leaders5.pdf>

SOBRE EL AUTOR

René Mora Casal, candidato a Doctor en Ingeniería Química, Atlantic International University. Máster en Administración de Negocios con énfasis en Gerencia Industrial, Universidad Interamericana de Costa Rica y Licenciado en Ingeniería Química, Universidad de Costa Rica.

