

Capítulo 4.

EL LIDERAZGO CONSCIENTE (*MINDFUL LEADERSHIP*)

Ellen Langer y James Ritchie-Dunham (*)

1. ¿Por qué el liderazgo consciente o de mente abierta?

El poder necesario para aprovechar la incertidumbre creciente que enfrentamos reside en la mente abierta y consciente de cada individuo en la organización. Para un líder, fomentar esta apertura en todos los ámbitos de la misma se convierte en un objetivo estratégico para superar esa incertidumbre (Langer, 2010).

2. El contexto

¿Qué entendemos por “liderazgo consciente” o “*mindful leadership*”? Liderar implica generar un sentido compartido que impulse los cambios necesarios para enfrentar problemas difíciles (Dunoon y Langer, 2011). La consciencia (*mindfulness*), como la definimos en nuestra investigación, consiste en detectar lo nuevo (Langer, 1989). Cuando estás consciente (*mindful*), buscas el cambio y lo aceptas. Tanto si lo aceptas como si no, la vida es cambio. Dada la realidad del cambio, es mejor saber lidiar con él que tratar de evitarlo o ignorarlo. Por lo tanto, el liderazgo consciente tiene que ver con la utilización de procesos conscientes enraizados en una cultura también consciente. Y ello con el objeto de detectar la incertidumbre y sacarle partido.¹

El líder utiliza procesos estratégicos para guiar a su organización a través de la incertidumbre. Estos procesos estratégicos intentan involucrar una gran parte de la organización en el reconocimiento de las nuevas realidades. Trasladar estos conceptos psicológicos a conceptos estratégicos para el líder, implica detectar *categorías nuevas* (oportunidades de negocio y amenazas); las nuevas perspectivas de los diferentes grupos de interés (*stakeholders*); y la nueva información o retroalimentación del mercado que permita anticipar problemas antes de que se manifiesten.

(*) Ellen Langer es Doctora en Psicología por la Universidad de Yale y profesora de Psicología en la Universidad de Harvard. Es autora de más de 200 artículos académicos y sus libros han sido traducidos a muchos idiomas, cuatro de ellos están relacionados con este tema. Ha sido galardonada con 3 premios científicos y su trabajo ha sido exhibido en una serie de televisión producida por la cadena BBC y nominada a un premio BAFTA, así como en la próxima película *Counter Clockwise*. Ha sido ponente en muchos foros internacionales incluyendo el *World Economic Forum* en Davos.

Jim Ritchie-Dunham es Doctor en Ciencias de la Decisión por la Universidad de Texas en Austin. Es Director General del *Institute for Strategic Clarity*. Ha sido miembro del *Langer Mindfulness Lab* en la Universidad de Harvard desde 2004. Es Profesor Adjunto de Estrategia en la EGADE Business School (ITESM).

¹ Nota del traductor y editor, César Díaz-Carrera. La traducción de *mindfulness* al español en el sentido en que la usa Ellen Langer tiene su enjundia. Muchos dirían consciencia, apertura, atención mental o mente alerta. Ella habla simplemente de detectar las novedades. Yo añadiría, tras leer atentamente su libro *Mindfulness*, que incorpora un cierto sentido común y atención para aprovechar las situaciones sin perjudicar a terceros. Por tanto, cuando parezca oportuno, la traduciremos por cualquiera de ellas; cuando no, mantendremos el término original. En este sentido el opuesto de *Mindfulness* sería atolondramiento, desatención, distracción y falta de cuidado, o incluso ceguera cognitiva.

En la actualidad, observamos que la mayoría de los líderes utilizan las mismas soluciones de ayer ante los problemas nuevos de hoy como si todo permaneciera estático. Sin embargo, han de asumir conscientemente que todo cambia constantemente y que, además, la realidad es distinta dependiendo de la perspectiva de cada grupo de interés. Por ello, los líderes harán bien en aceptar que la incertidumbre es la regla y no la excepción. Una vez entiendan esto, podrán aprovechar el poder de la incertidumbre, a través de procesos conscientes en los que emerjan nuevas categorías, perspectivas e información.

El liderazgo consciente está íntimamente conectado con la dimensión consciente de la cultura. Cuando el líder valora la incertidumbre, él o ella tiende a ser menos autoritario y los empleados tienden a ser más propensos a reconocer los problemas en vez de ocultarlos. Lo que, a su vez, aumenta la probabilidad de buscar y encontrar nuevas soluciones (Langer, 1997). Dado que el comportamiento del individuo siempre tiene sentido desde su propia perspectiva, estar con la mente alerta nos lleva a respetar a nuestros subordinados y darnos cuenta de que las nuevas soluciones pueden surgir de cualquier nivel en la organización. Nuestra investigación demuestra que un líder consciente es percibido como más carismático, auténtico y digno de confianza. El concepto de *mindfulness* en la organización deja su huella en sus productos, haciéndolos más exitosos. Los empleados conscientes enferman menos, tienen menos accidentes y, *senso contrario*, se esfuerzan más y son más productivos.

3. La investigación sobre *mindfulness*

Desde hace más de 30 años, Ellen Langer ha investigado los efectos de operar, o dejar de hacerlo, desde este nivel de consciencia. De su pluma han salido más de 200 artículos académicos y 11 libros, ganadores de muchos premios. La investigación se repitió en una serie de televisión de la cadena BBC. Como resumió en su ponencia ante el *World Economic Forum* en Davos, su investigación demuestra que la consecuencia de darse cuenta de lo nuevo –la esencia del *mindfulness*– es mejor salud, bienestar y desempeño. Mientras que la profundización en la consciencia, para muchos, está ligada a estados de meditación provenientes de oriente, para Langer *mindfulness* describe la capacidad de darse cuenta de la nueva información, de las nuevas categorías y de las nuevas perspectivas. Y con sólo estos tres factores explica cambios radicales en el comportamiento de los seres humanos. Ritchie-Dunham ha aplicado los hallazgos de la investigación realizada en el laboratorio de Langer, a procesos estratégicos con ejecutivos en Europa, América Latina y Estados Unidos.

4. El alcance

Aplicamos la amplia investigación de Langer al contexto del liderazgo consciente aprovechando tres experiencias de liderazgo que hemos tenido con ejecutivos. Este diagnóstico sugiere una solución consciente y unas prácticas organizacionales. Veremos tres casos en donde se aplica esta solución. Así, comprobaremos la importancia de estas nuevas **perspectivas** en una empresa proveedora de electricidad; de las nuevas **categorías** en un consejo escolar y de la nueva **información** en una empresa textil.

5. Nuevas perspectivas

Una empresa proveedora de electricidad con monopolio de servicio a 20 millones de usuarios se enfrentó a una crisis estratégica – el gobierno proponía desregular parte de su negocio – la venta de menudeo. Para entender la nueva complejidad de la desregulación, hicieron una revisión sistémica de su estrategia. Le pedimos a los directivos de la empresa, que nos dijeran cuales eran los objetivos, metas y acciones que cada grupo de interés tomaría ante la desregulación. De inmediato nos dimos cuenta que su percepción de los intereses de los distintos grupos de interés era muy limitada y basada en observaciones muy antiguas. Los grupos de interés abarcaban a sus consumidores, los reguladores, su propio consejo, los directores de las distintas áreas de su negocio y la competencia. Cuando les preguntamos, por ejemplo, acerca del consumidor final, decían que quería energía barata. Cuando preguntamos, “¿cómo lo sabes?” comprobamos que su última encuesta de consumidores se había hecho hacía muchos años. Y vimos que los directivos nunca se habían planteado esta pregunta, básicamente porque no era necesario en el pasado. Ahora sí importaba saberlo. Igual pasó con los otros grupos de interés. De entrada advertimos que el no incluir la perspectiva actual del grupo de interés era equivalente a no incluirlo en la estrategia. Y no incluirlo era equivalente a decir que el impacto del grupo de interés era cero o nulo. Sin embargo sabíamos que sí tenía impacto su participación, por lo tanto era necesario actualizar la comprensión sobre los grupos de interés.

Según la investigación de *mindfulness* de Ellen Langer, el tema principal en este caso se trataba de la apertura a nuevas perspectivas. La autora se ha referido a esto en psicología social como a un compromiso social cognitivo con el contexto, lo cual quiere decir que nos comprometemos de antemano a ver la situación social desde un contexto cognitivo específico predeterminado (Langer, 1994). Cuando nos cerramos a la perspectiva de los demás, perdemos la oportunidad de entender la riqueza de las distintas experiencias, y perdemos la oportunidad de ver la riqueza aportada por las distintas dimensiones. Además, la apreciación de otras perspectivas permite ver el impacto que tenemos en la vida de los demás. Normalmente no se nos ocurre que una respuesta incorrecta – es decir no coincidente con la nuestra – podría ser una respuesta correcta en otro contexto. Solemos asumir que el contexto del otro es el mismo que el nuestro y no es así. Resumiendo la investigación sobre *mindfulness*, en este caso sobre la apertura a nuevas perspectivas, vemos que el comportamiento del líder tiene sentido, desde su propia perspectiva. Y no le faltan razones para explicarlo. Ahora bien, la capacidad del líder para comprender sus razones dependerá precisamente de su capacidad de apertura a otras perspectivas. Esta actitud de apertura es la llave para alcanzar nuevas posibilidades creativas al tiempo que incrementa la probabilidad de éxito del cambio (Langer y Brown, 1992).

Por lo tanto, la solución al problema estratégico de la empresa proveedora de electricidad consiste en reconocer que los diferentes grupos de interés tienen argumentos legítimos, válidos y nuevos para explicar su comportamiento ante la futura desregulación de la empresa. Abrirse a las nuevas perspectivas de los demás, permite a la empresa abrir su paleta a posibles acciones que satisfagan las diferentes necesidades de los grupos de interés, lo que permite al mismo tiempo, incrementar la probabilidad de éxito ante los cambios.

Diversas prácticas organizacionales en los últimos años han puesto de manifiesto la importancia de que los directivos observen una actitud abierta respecto de la evolución de las perspectivas de los distintos grupos de interés dentro de la organización. En concreto aquí destacaremos dos: el protocolo de investigación y el marco en el que se mueven los *stakeholders* o grupos de interés. El protocolo, popularizado en los años 90

por Peter Senge y “la organización que aprende” establece una distinción entre la pregunta y la respuesta, y el querer entender al otro del querer explicarse uno mismo (Senge, 1990). Gracias al protocolo averiguo lo que íntimamente piensa el otro. Y la mejor forma de saberlo –difícil para muchos directivos- es preguntando. Si de veras quieres saber que piensa otra persona, pregúntale y escucha su respuesta, con la intención de captar su perspectiva.

La otra práctica organizacional tiene que ver con el marco de los múltiples grupos de interés (Freeman, 1984). De su observación se desprenden tres aprendizajes clave. En primer lugar, un grupo de interés es cualquiera que se vea afectado por las acciones de la organización y viceversa, porque su respuesta a esas acciones afecta, a su vez, a la organización. En segundo lugar, la exclusión de un grupo de interés equivale a decir que el impacto de sus acciones sobre la organización es nulo. Pero sabemos que esto no es cierto, siempre se produce un impacto sobre la organización por consiguiente importa mucho conocer su perspectiva en un momento determinado. Tercero, si creemos que podemos llegar a saber lo que piensan los demás sin preguntarles, la probabilidad de equivocarnos es cercana al 100%. Llegados aquí, podemos derivar un interesante aprendizaje de lo dicho hasta ahora: los grupos de interés impactan la organización y como sólo sabremos lo que piensan preguntándoselo, eso es precisamente lo que cumple hacer. Se han llenado estanterías enteras con libros que describen estas dos prácticas útiles para incrementar la apertura mental de los líderes organizacionales respecto de la emergencia de perspectivas nuevas.

Regresemos al grupo ejecutivo de la empresa proveedora de electricidad, para entender mejor la perspectiva de los distintos grupos de interés. Empezaron con la intención de saber que piensan ¿Cuáles son los intereses, objetivos y sus motivaciones de sus grupos de interés? ¿Cómo reaccionarían a las posibles acciones de la empresa? Fue relativamente fácil encontrar personas dentro de la empresa que tenía relación con algún grupo de interés para preguntarles y poder obtener respuestas. Lo que permitió a la empresa hacer dos descubrimientos: Primero, el precio de obtención de la información fue considerablemente más bajo que el de permanecer en la ignorancia. Segundo, estaban totalmente equivocados los que creían saber “a priori” lo que iban a decir, siempre se produjo alguna aportación nueva. Equipados ahora con el conocimiento de lo que pensaba cada grupo de interés, en sus propias palabras, estas aportaciones fueron incorporadas en la configuración sistémica de la estrategia de la empresa. Acabado el trabajo, el director general nos comentó complacido que le había encantado el ejercicio y que, en adelante, iba a pedir a sus directores que incluyesen el impacto de los diferentes grupos de interés en sus propuestas estratégicas ¿A quiénes afecta la estrategia propuesta? ¿Qué quieren los diferentes grupos de interés, con respecto a esta estrategia? ¿Les habéis preguntado?

En este caso, el estar abiertos a las nuevas perspectivas recuerda a los responsables que cada persona tiene una experiencia diferente, basada en su propia experiencia y contexto. Para los líderes esta apertura a la perspectiva del otro es necesaria para ver, entender y aceptar la parte de incertidumbre que reside en la reacción del otro. Ese entendimiento permite respuestas mucho más creativas con una mayor probabilidad de éxito.

6. Nuevas categorías

Durante varios años uno de nosotros fue miembro del consejo escolar de sus hijos. Entre las responsabilidades del consejo figura la estabilidad financiera de centro. En la

mayoría de los colegios privados, los ingresos por alumno sólo cubren del 65 al 70% de los gastos operativos. Para recaudar el tercio restante, la mayoría de los centros organiza una campaña anual de búsqueda de patrocinadores. Aún teniendo un fondo de donativos significativo, cada año es necesario pedir a la comunidad más contribuciones. A lo largo de los años se constató con claridad que nadie quería pedir donativos a la comunidad escolar. Los otros miembros del consejo decían, “la matrícula es ya alta para muchas familias; es abusivo pedirles más.”

En los estudios sobre *mindfulness* de Langer, una dimensión crítica en este caso es la creación de nuevas categorías. Técnicamente, la *apertura mental* a nuevas categorías es un compromiso cognitivo personal al protocolo (Langer, 1994). El individuo tiende a comprometerse inconscientemente a procesar la información con sólo un filtro. A través de muchos estudios el equipo de Langer ha demostrado la capacidad de abrir este proceso inconsciente con un cambio sencillo. En vez de decir “esto es así”, decirlo en forma condicional: “esto podría ser así...”. De esta manera, se abre otro universo de posibilidades. Parece sencillo, y en realidad lo es. Docenas de experimentos constatan la validez de esta llave cognitiva para abrir la mente humana a nuevas categorías (Langer, Bashner y Chanowitz, 1985).

En un experimento, se enseñaron a los sujetos tres objetos y se les dio un cuestionario para describirlos. Para la mitad de los sujetos, el primer párrafo indicaba: “El objeto A es un juguete de goma de mascar para perro; el Objeto B es una pluma de polígrafo; y el objeto C es parte de un secador de pelo” Para la otra mitad de los encuestados, el primer párrafo cambió “es” por “podría ser.” Al acabar la encuesta, el investigador les dijo a los sujetos que se había equivocado y que necesitaban una goma de borrar. Con la mitad de los que leyeron “es” un juguete de goma de mascar, solo uno de cada veinte sujetos se dio cuenta de la posibilidad de usar el juguete de goma como borrador. Con la otra mitad que leyó “podría ser” un juguete para masticar, el 40% se dio cuenta que también podría servir de borrador. Con nada más cambiar el “es” por un “podría ser,” la mayoría de la gente vio que se podría categorizar de dos maneras, como juguete y como borrador.

Basándose en los hallazgos de estos experimentos, el ejercicio de apertura mental sugiere una solución a la dificultad que enfrenta el consejo escolar. Prestando atención a la situación y al contexto, se puede utilizar la perspectiva condicional para abrirse e identificar las incertidumbres. La dificultad de encontrar los recursos que faltan podría deberse a la falta efectiva de tales recursos financieros, o podría ser por que no se ha invitado a las familias a participar. De la práctica, emergen dos supuestos, el de la “planificación de escenarios” y el “aprendizaje de doble bucle”. Ambas técnicas contribuyen a explicitarlos permitiendo que emerjan los supuestos subyacentes *¿Es así o podría ser de otra manera?*

Aplicando la práctica de la *apertura mental* a nuevas categorías al consejo escolar, detectamos algunas categorías cristalizadas (prejuicios) en la mente de los miembros del consejo: la aceptación de la escasez como premisa, es decir la falta de recursos financieros por parte de las familias, y la necesidad de pedirles que den lo que no tienen. Aplicando las técnicas de planificación de escenarios y de aprendizaje de doble bucle, los miembros del consejo examinaron las tres categorías preconcebidas. Primero, vieron que la realidad que vivían los miembros de la comunidad escolar era una de abundancia de recursos a múltiples niveles: excelentes profesores, padres comprometidos con la orientación pedagógica, estudiantes creativos e integrados, un campus grande y bonito con un edificio funcional y arquitectónicamente extraordinario. Se dieron cuenta que lo único que parecía escaso era el dinero que no querían pedirle a

las familias. El consejo pudo abrirse así de la categoría de escasez a la posibilidad real de abundancia.

Explorando la segunda categoría de falta de dinero en la comunidad, los miembros del consejo vieron que podría haber suficientes recursos. Muchas de las familias tenían casas grandes, coches bonitos y pasaban sus vacaciones en el extranjero todos los veranos. Además estas familias estaban contentas con la escuela lo que se manifestaba en su participación en las numerosas actividades. Fue sólo entonces cuando se percataron de que la categoría “falta dinero” podría ser ventajosamente sustituirse por: “no dan su dinero al colegio”. Jugando con distintos escenarios prospectivos para esta nueva categoría, el consejo entrevió la posibilidad de que las familias con recursos financieros abundantes no hacían grandes donaciones al colegio, sencillamente porque nadie se había interesado por ellos. “Solo les pedimos su dinero. No intentábamos entender lo que ellas valoraban. ¿A quién le donan su dinero? ¿Por qué?” Cambiando la categoría de “no hay dinero” por “no les hemos pedido cual podría ser su contribución,” el consejo empezó a ilusionarse, viendo el interés de generar conversaciones con esas familias sobre qué era realmente lo que les apasionaba. ¿Qué les gustaría ver florecer en esta comunidad? Con la apertura mental a esta segunda categoría, se abrió la tercera, que pasó de “pedir a gente lo que no tiene” (y que por consiguiente, no puede dar) a comprobar que las familias tenían mucho interés pasando a involucrarlos en la exploración. Al reconocer esto, se abrieron de la categoría “no pedir” a “involucrar a quienes podían hacer una aportación financiera más significativa.” En suma, bastó con abrirse a tres categorías nuevas para que cambiara radicalmente su capacidad para captar recursos al tiempo que se abría un nuevo y esperanzador horizonte de creatividad para la comunidad escolar.

En resumen, la investigación sobre *apertura mental* sugiere la importancia de que tanto los líderes como sus organizaciones se abran a categorías nuevas. Al abrir sus mentes a nuevas categorías, los líderes prestan atención a la situación y al contexto, encontrando la solución que mejor encaja. Esta *apertura mental* aporta mucha mayor creatividad frente a la incertidumbre, y por lo tanto la posibilidad de encontrar soluciones mucho más eficientes y eficaces que satisfagan las necesidades de un número creciente de grupos.

7. Nueva información

Los directivos de una empresa textil observaban el siguiente patrón de comportamiento: les era muy fácil encontrar datos que confirmaran la idea que querían vender a sus empleados y a sus clientes. “¿Ven? Los datos confirman la idea que postulamos, por lo tanto deberíamos de... (*escribir aquí la idea objeto de venta*)”. Pero, frecuentemente los hallazgos confirmaban lo equivocado de la premisa de partida. Con el resultado de cosechar muchas veces consecuencias inesperadas y mayores ineficiencias. En vez de enfrentar la incertidumbre, la ocultaban, sorprendiéndose sistemáticamente por los resultados obtenidos. Al reconocer el patrón, empezaron a descubrir otro fenómeno, que aun teniendo ante la vista muchas veces la información que les hubiera ayudado a prever esas consecuencias, sencillamente la ignoraban... La pregunta que se hacían era, “¿por qué?”.

Investigando la apertura mental a la nueva información observamos que la gente tiende a preprogramarse con la información que desea ver. Langer denomina a este fenómeno “compromiso cognitivo prematuro con el contenido”. Sé la información que quiero encontrar para confirmar la realidad que quiero ver y, por lo tanto, estoy cerrado a ver

otra información (Langer, 1994).^(*) Esta investigación confirma que el sujeto obtiene mejores resultados cuando éste presta atención a lo que es directamente observable y discernible en la situación, en lugar de perderse en inferencias o conclusiones prematuras.

La práctica organizacional de las dos últimas décadas ha evolucionado hacia el proceso de refutación, esto es, hacia la búsqueda de información que refute la hipótesis observando que una hipótesis es más fuerte cuanto más difícil es de refutar (Popper, 1959). Es el antídoto al sesgo confirmatorio, ya que la experiencia demuestra lo fácil que es encontrar información que apoye una hipótesis. Por lo tanto, un proceso más riguroso consiste en intentar la refutación de la hipótesis. Dos herramientas de uso en las organizaciones sirven para apoyar la refutación: el contenido de un sistema de indicadores de control bien diseñado y el proceso de cuestionar las premisas. Los sistemas de indicadores como el “*balanced scorecard*” proporcionan información de distintas áreas estratégicas de la organización de una manera sistémica, mostrando tanto el estado de cada área como las relaciones entre las mismas (Kaplan y Norton, 1992). Este sistema le permite al directivo observar a la vez el conjunto y las partes que lo componen, ayudándole a mantener la atención abierta a todo el contenido evitando el perderse en detalles de un área concreta (Ritchie-Dunham, Morrice, Anderson y Dyer, 2007). El proceso de cuestionamiento de las premisas se centra en las hipótesis de causa y efecto relativas a la intervención estratégica del líder así como a las consecuencias sistémicas como si se tratase de un relato propuesto por el líder. Como demuestra la investigación de Ellen y sus colegas, los seres humanos tendemos a creer las historias que creamos, cerrándonos a otras posibilidades. El proceso de cuestionar las premisas cambia el enfoque de defender un relato a atacar el propio relato ya que se trata de un proceso de refutación ¿Qué información me podría ayudar a refutar la historia que inventé? Aplicamos estas dos herramientas respecto del contenido y el proceso de cuestionar las premisas, al caso de la empresa textil.

Diseñaron un tablero de control estratégico que incluía indicadores del desempeño global de la organización hacia el futuro –el número de nuevos consumidores y el efectivo disponible para reinvertir. Así como series históricas de indicadores de desempeño local de los procesos que cuidan la integridad de los productos, los sistemas organizacionales, la cultura, y el manejo de capital. El tablero les daba el contenido y cuestionar las premisas les daba el proceso. Cada vez que los miembros de la dirección se reunían a revisar la estrategia, recordaban los relatos, las hipótesis propuestas entre intervenciones y los resultados esperados. Apelando a las narrativas, utilizaron la información en el tablero para cuestionarlas. Por ejemplo, un director manifestó, “Yo pensaba que lanzar la nueva página de internet y la campaña publicitaria simultáneamente iba a aumentar el tráfico de la tienda-en-línea, aumentando las utilidades sin afectar la producción. Varias cosas podrían cuestionar esta estrategia. Uno, podría habernos costado más que el incremento en ventas. Dos, podría haber penalizado nuestro ciclo de negocio o nuestra cultura. Entonces, normalmente buscaría información de las ventas de la tienda-en-línea para ver si habían aumentado, proclamando el éxito si encontrara un alza en las ventas. Ahora, busco información de ventas, de nuevos usuarios, del impacto financiero neto en el efectivo disponible para inversiones futuras, y de las cuatro variables (producto, sistemas organizacionales, cultura y manejo de capital). Lo que, por una parte, le quita validez a mi relato

^(*) Esto se llama “escotoma” o punto ciego (*nota del traductor/editor*).

explicativo pero, por otra, lo enriquece, ayudándome a ver dimensiones de las interacciones que antes no veía. Interesante aprendizaje”.

En este caso comprobamos cómo un proceso de *apertura mental* a información nueva permite un mayor aprendizaje, más creatividad, al tiempo que fortalece la capacidad del directivo para incorporar las incertidumbres que enfrenta.

8. Los tres juntos

Un reducido grupo de fundaciones del Estado de Vermont, decidió que había llegado el momento de cambiar. Tras haber realizado significativas innovaciones en eficiencia energética, energía eléctrica renovable y aprobado normativas de protección del medio ambiente, consideraron que tocaba ahora modificar las reglas de juego embarcándose en un audaz proyecto que convertiría el conjunto del sector energético del Estado (electricidad, calefacción, y transporte) en eficiente y renovable. Examinando lo hecho hasta entonces, detectaron una multiplicidad de esfuerzos y loables iniciativas inconexas cuyo corolario era: grandes cotas de innovación a escala relativamente modesta. Comprendieron que los esfuerzos hechos dificultaban el abordaje de un proyecto energético ambicioso y de futuro que, para que tuviera gran impacto social debería focalizarse en ampliar “perspectivas”, distinguir “categorías” y abrirse a nueva “información”.

El grupo de fundaciones se comprometió al abordaje de un proyecto energético radicalmente nuevo para el Estado siguiendo nuestro protocolo de actuación. Haciendo acopio de lo aprendido en los tres casos anteriores, articulamos el trabajo en torno a los siguientes puntos: 1) Consensuar un acuerdo con los distintos grupos de interés respecto de la capacidad de Vermont para definir su propio futuro energético basado en fuentes energéticas renovables y al alcance de sus posibilidades; 2) incluir todas y cada una de las perspectivas relativas a la oferta y demanda de energía renovable, de modo que todos los intereses se sientan bien representados; 3) compartir la anterior información entre todos los interesados, 4) integrar las perspectivas individuales en un relato conjunto en el cada cual se sintiera reconocido y que mostrase la conexión entre las distintas perspectivas; 5) identificar los puntos de ataque susceptibles de movilizar el conjunto hacia la consecución de la meta común; y 6) proponer planes de acción concretos que implanten los beneficios buscados.

Gracias a la aplicación de nuestro protocolo gente que había estado “a la greña” durante años peleando por seguir sus propios planes de acción para la obtención de sus objetivos en liza con todos los demás, aprendieron el valor genuino de la propuesta del otro, su autenticidad y aportación al logro de la meta común a largo plazo. Esta constatación les abrió a nuevas perspectivas de colaboración entre ellos. Pasaron de tener actitudes antagónicas y de constantes desacuerdos (anti esto y anti aquello); a darse cuenta que todos tenían aportaciones legítimas y válidas para el logro del objetivo común: la autonomía energética de Vermont. Su modelo mental se modificó desde uno que ponía el acento en los propios esfuerzos a otro focalizado en los esfuerzos conjuntos de todos.

Tal vez el cambio mental más significativo de produjo cuando pasaron de ver una cohorte de intervenciones, propiciada cada una por intereses individuales, a una visión colectiva focalizada en solamente cuatro objetivos. Nuestro protocolo tuvo como corolario el abrir a todos a nueva información. Durante el proceso cayeron sorpresivamente en la cuenta de que los expertos de los diferentes sectores energéticos (electricidad, calefacción, transporte y “eficiencia”) coincidían en la posibilidad de

operar un cambio de 180 grados en el sector de las renovables en 20 años. Y lo curioso es que creían que se trataba de una imposibilidad para los otros tres sectores. Fue una sorpresa ver que no sólo era posible para su sector sin también para los demás. Otro cambio importante lo constituyó el comprobar el apoyo creciente al proyecto, como se fueron sumando aliados, cuando al principio nadie apostaba por él, ni por la metodología de abordaje propuesta ni (menos aun) por el objetivo último. El último en apoyarlo fue el Gobernador al decretar en 2011 un Plan Energético Integrado para los diez próximos años. Resumiendo, este caso pone de manifiesto la utilidad de los tres hallazgos clave de la investigación de Langer relativos a la apertura a nuevas perspectivas, nuevos modelos mentales (*categories*); y nueva información para superar, en un esfuerzo a nivel estatal, los riesgos de un futuro energético incierto.

9. El camino recorrido

Hemos visto que cuando los directivos son capaces de identificar y aceptar la incertidumbre, detectan nuevos aspectos de la situación estando en condiciones de controlarla al tiempo que satisfacen las necesidades de otros grupos en el interior del sistema. Este reconocimiento del poder de la incertidumbre le permite al líder crecer y fomentar una relación dinámica, y no estática, con su entorno (Dunoon y Langer, 2011).

A través del relato de tres experiencias profesionales vividas por uno de los autores, comprobamos los casos de líderes que se comprometieron a lidiar con la incertidumbre de forma consciente. Vimos la apertura mental con que lo hicieron y los beneficios de hacerlo así. Incrementar la consciencia de los directivos aumenta la calidad del conocimiento disponible, de las soluciones propuestas así como el compromiso de los miembros de la organización mejorando los resultados finales. Ejerce además un efecto positivo sobre la percepción que los seguidores tienen del líder. Cabe esperar que cuando Vd. como líder de su empresa se abra a las incertidumbres que su empresa enfrenta, experimente la liberación de una nueva energía en las entrañas de su organización.

Referencias Bibliográficas

Dunoon, D. y Langer, E.J. (2011), "Mindfulness and Leadership: Opening Up to Possibilities", *Integral Leadership Review*, 11(5).

Freeman, R.E. (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston, Pitman.

Kaplan, R.S. y Norton, D.P. (1992), "The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance", *Harvard Business Review*, 70(1).

Langer, E.J. (1989), *Mindfulness*. Cambridge, Perseus.

Langer, E.J. (1994), "The Illusion of Calculated Decisions" en R. Schank y E. Langer, eds., *Beliefs, Reasoning and Decision Making*. Hillsdale, Erlbaum.

Langer, E.J. (1997), *The Power of Mindful Learning*. Reading, Addison-Wesley.

Langer, E.J. (2010). *A Call for Mindful Leadership* (Disponible en <http://blogs.hbr.org/imagining-the-future-of-leadership/2010/04/leaders-time-to-wake-up.html>, con fecha de consulta 1 de julio de 2013).

Langer, E.J., Bashner, R.S., & Chanowitz, B. (1985), "Decreasing Prejudice by Increasing Discrimination", *Journal of Personality and Social Psychology*, 49(1).

Langer, E.J., y Brown, J.P. (1992), "Control from the Actor's Perspective", *Canadian Journal of Behavioural Science*, 24(2).

Popper, K. R. (1959), *The Logic of Scientific Discovery*. London, Hutchinson.

Ritchie-Dunham, J. L., Morrice, D. J., Anderson, E. G. y Dyer, J. S. (2007), "A Simulation Exercise to Illustrate the Impact of an Enterprise System on a Service Supply Chain", *INFORMS Transactions on Education*, 7(3).

Senge, P.M. (1990), *The Fifth Discipline*. New York, Doubleday Currency.