

**LÍDER**

LUCIANO ELIZALDE  
Y TITO ÁVALOS

**EQUIPO**

**MARCA**

**PRODUCTO**

**LAS CLAVES PARA QUE  
LAS COSAS SUCEDAN**

PAIDÓS EMPRESA

# Líder Equipo Marca Producto

*Las claves para que  
las cosas sucedan*

LUCIANO H. ELIZALDE  
Y TITO ÁVALOS

PAIDÓS EMPRESA

CAPÍTULO 1

# Introducción al D-LEMP

## I

Todos pensaban que la expansión del reino era una locura, sobre todo ahora que el monarca había muerto de forma inesperada dejando a su joven hijo de 20 años como nuevo rey. A pesar de ser un recién llegado al trono, el joven no dejaba de repetir que era hora de crear un gran imperio que uniese Occidente con Oriente y que sería él quien lo hiciera.

Contra todo pronóstico y contra todo lo razonable, Alejandro, el joven e inexperto rey de Macedonia, conquistó a golpe de lanza las principales ciudades que le hicieron frente. Los tracios fueron los primeros en caer y Tebas fue literalmente destruida hasta que no quedó piedra sobre piedra. Pronto, el resto de las ciudades griegas aceptó la hegemonía de Macedonia sin demasiadas protestas.

A partir de ese momento, Alejandro se encaminó a cumplir su sueño de la gran “boda entre Oriente y Occidente” y con tan solo 23 años se embarcó en la gesta más imponente de la Antigüedad: conquistar el Imperio persa, que tantos estragos había provocado a los griegos en los últimos siglos. Bajo el mando de Darío III, era considerado el más extenso del mundo conocido, y el que poseía el ejército más poderoso de la época y la mejor tecnología bélica.

En abril del año 335 a. C., los treinta mil hombres que formaban el ejército de Macedonia se embarcaron hacia Frigia para enfrentar a los ciento cincuenta mil con los que contaba Darío III. El rey y general macedonio fue avanzando de manera imparable y, a medida que iban ganando territorio, la figura de Alejandro empezó a tomar dimensiones épicas. El joven de armadura dorada montado en su caballo de guerra era la imagen con la que ningún soldado se quería encontrar porque todos sabían que detrás de él venía un ejército imbatible.

Cinco años después de haber empezado su campaña, la capital del imperio de Darío cayó en manos de quien sería el nuevo emperador de Oriente. A sus 28 años Alejandro era considerado Magno y su imperio se transformó en el más conocido y extenso que jamás había existido. El sueño se había concretado a pesar de todo y de todos.

## 2

A los 7 años de edad, el niño al que hoy conocemos como Ravi Shankar le decía a su madre que sabía que tenía familia también en otros lugares fuera de la India, como América y Europa, y en otras partes de Asia. Su madre, sumamente desconcertada, le explicaba que su única familia era la que vivía con él, allí mismo, en Papanasam, India, pero el pequeño insistía en que tenía “más familia” por todo el mundo.

A los 24 años de edad comenzó a dar cursos de espiritualidad a lo largo del mundo, pero fue recién dos años más tarde, en 1982, cuando durante un retiro de diez días en silencio a orillas del río Bhadra dio con una técnica de respiración para reducir el estrés y aquietar la mente. Según sus propias palabras, fue “como una inspiración, como si escuchara un poema”. De inmediato, comenzó a enseñarla y a compartirla, y hoy, la técnica del Sudarshan Kriya, que significa “la correcta visión para purificar el cuerpo”, es una de las más utilizadas en el planeta. La “familia” de la que hablaba el niño de 7 años estaba tomando forma.

Un año después, en 1983, se realizó el primer curso de El Arte de Vivir en Suiza. Así se llama la organización creada por Ravi Shankar y dedicada a la divulgación y a la enseñanza de la meditación y de la respiración profunda como técnicas de mejoramiento de la vida. Hoy la organización tiene sedes en más de ciento cincuenta y seis países.

## 3

El celular de Lee Clow sonó mientras viajaba por la autopista. Del otro lado, la voz inconfundible de Steve Jobs decía: “¡Volví! Quiero verte mañana en las oficinas de Apple”. Clow había sido el director creativo, el responsable y el factótum de la campaña publicitaria de lanzamiento de la primera Macintosh en 1984. El famoso comercial salió una sola vez al aire durante el Superbowl de 1984,

fue dirigido por Ridley Scott y para muchos es el mejor comercial publicitario de todos los tiempos.

Luego de casi diez años de haber sido expulsado de su propia empresa, acusado de ser un “delirante irresponsable”, Jobs volvió a la compañía que había fundado junto a Steve Wozniak y su primera decisión fue llamar al legendario director creativo. ¿El resultado? La impactante campaña “Think Different”, una forma típica de Jobs de volver a hacerse visible y a controlar todo lo que tuviese que ver con la marca Apple.

En tres años, volvió a colocarla a la vanguardia dentro de su categoría no tanto por las proezas tecnológicas que permitía sino, sobre todo, por su impecable interfaz y su sofisticado y cuidado diseño. Con uno de los mejores equipos de diseñadores industriales y programadores de *software* del mercado, Apple logró introducir en tiempo récord las computadoras que más impacto tuvieron a fines de los años noventa.

Tras años de fracasos y frustraciones, Jobs y Apple encontraron la fórmula para hacer que las cosas ocurran y tener éxito en el intento. Una sucesión de lanzamientos épicos, como el iPod, el iPad y, fundamentalmente, el iPhone, terminaron de ubicar a la marca de Cupertino como la más valiosa del mundo. Steve Jobs pasó de ser considerado un fracasado a convertirse en un gurú visionario que dejó como legado una organización que aún avanza a paso firme siguiendo las pautas impuestas por su fundador.

¿Qué tienen en común estas tres historias y en qué claves se apoyaron estas organizaciones para poder llevar a buen término lo que sus fundadores se propusieron? En los tres casos, y en todos los que veremos a lo largo de este libro, no hay magia ni casualidad, sino un patrón de fuerzas que es necesario entender para luego intervenir en él y reorientarlo hacia donde queremos.

## Las fuerzas que producen los resultados (D-LEMP)

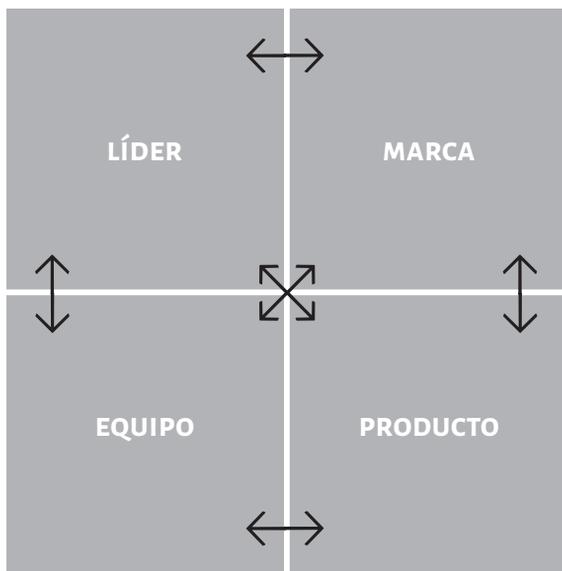
Creemos que tanto la gesta épica de Alejandro Magno como la inspiración y expansión mundial de la visión de Ravi Shankar y el impactante regreso de Steve Jobs contaron con cuatro fuerzas de transformación claves:

- ▶ LIDERAZGO
- ▶ EQUIPO
- ▶ MARCA
- ▶ PRODUCTO

Se trata de mecanismos bien conocidos que están en nuestro vocabulario cotidiano y que nadie dudaría en reconocer como elementos muy importantes de cualquier organización. El ámbito académico hace años que viene estudiando la importancia del liderazgo y del trabajo en equipo. Por otro lado, vivimos en una economía de marcas y rodeados de productos. Sin embargo, no parece tan intuitivo pensar que la eficacia está dada por la combinación de los cuatro: un buen líder no basta si no se cuenta con un buen equipo y tampoco alcanza con tener un buen producto si el sistema de marca no acompaña.

Revisemos los casos mencionados tomando en cuenta estas fuerzas que forman un “dispositivo” capaz de cambiar aquello que queremos cambiar.

## D-LEMP: Modelo de fuerzas de cambio



Comencemos por el liderazgo. Nadie duda de las figuras centrales de cada uno de los casos que hemos mencionado. Alejandro fue un brillante estratega formado escrupulosamente por uno de los grandes filósofos de la humanidad, Aristóteles, y fue concienzudamente entrenado para el arte de la guerra. Para un líder de esa época, esta combinación de conocimientos, sumada al talento natural del joven macedonio, probó ser tremendamente eficaz.

Ravi Shankar, por su parte, tampoco fue un improvisado. Fue discípulo de Mashed Prasad Verna (1917-2008) y se formó en la cultura hindú de la meditación y la trascendencia. El caso de Jobs es ampliamente conocido. Nadie duda del talento innato del californiano y menos aún de su tenacidad a la hora de lograr que las cosas sucedan.

Los líderes humanizan el trabajo y le dan la individualidad que necesita todo proyecto humano. Cuando una organización tiene

un líder que presenta y defiende una idea, esta cobra realidad, credibilidad, genera confianza y cercanía. Cuando el líder tiene condiciones de vocero y buen comunicador, la gente se identifica con el proyecto porque se identifica con quien lo encabeza. Un buen líder tiende un puente (establece un marco) emocional entre la organización y sus públicos estratégicos.

En segundo lugar, analicemos el equipo. Se sabe que Alejandro comandaba sus tropas marchando al frente de sus escuadrones de caballería, los llamados *hetairoi*, que estaban compuestos por miembros de la aristocracia macedonia o por plebeyos que hubiesen sido distinguidos por Alejandro para estar allí. Si bien es cierto que Alejandro era un gran soldado y estratega, el apoyo de los *hetairoi* era clave para llevar adelante la táctica de guerra que empleaba. El ejército macedonio tenía ocho escuadrones de *hetairoi*, compuestos por doscientos o trescientos miembros cada uno, y de estos el que más se destacaba era el escuadrón real, que estaba conformado por los amigos íntimos de Alejandro Magno, con muchos de los cuales habían compartido su juventud y las enseñanzas de Aristóteles.

Sri Sri Ravi Shankar es sin duda un líder espiritual sumamente carismático y dotado de una inteligencia y sensibilidad muy especiales. Su figura congrega a cientos de miles de seguidores localizados a lo largo del planeta. A pesar de su energía y magnetismo, es muy difícil que una organización de esta envergadura pueda sostenerse en el tiempo sin la ayuda o el apoyo de los cientos de instructores que promueven la técnica de respiración popularizada mundialmente por Ravi Shankar, que, dicho sea de paso, es el producto más representativo de El Arte de Vivir.

Jobs fue el personaje excluyente de la marca Apple por muchísimos años y no se conocía ninguna otra figura que pudiera representar la organización. El magnetismo de su líder y fundador era tal que no parecía necesario recurrir a otras personas para aportar sostén en cuanto a imagen de compañía se refiere. Sin embargo, detrás de él había un gran equipo empresarial y técnico. Jonathan Ive, el renombrado diseñador industrial de la compañía, alguien muy conocido y respetado en el ambiente profesional como un

excelente diseñador industrial se transformó en una *celebrity* en los últimos días de Jobs, probablemente por la necesidad de presentar un cara visible detrás del estilo de los productos que ofrecía la marca. Y no era el único. También estaban Tim Cook, el ahora presidente de Apple, Craig Federighi y varios más, que formaban el equipo que hacía que todo lo que Steve Jobs prometiese a su audiencia y a sus accionistas pudiera hacerse realidad.

Los equipos son la prueba de que el líder no está solo: cuando son visibles y aparecen públicamente, hacen evidente que el líder tiene quien lo siga. Cuando el equipo aparece comprometido con la organización y con su proyecto, influye para que otras personas, tanto dentro de la organización como fuera de ella, quieran ser parte del proyecto, ya sea para sumarse a él o para apoyarlo.

La tercera clave de transformación son las marcas, ya que sintetizan la promesa de la organización y producen un marco de significado que da sentido a lo que la organización hace y dice. Son una fuerza poderosa porque disparan emociones que motivan a las personas a actuar en una cierta dirección. Otra de sus características más relevantes es que su contenido simbólico permanece en la mente de la gente y, así, se convierte en la huella visible de la presencia de la organización.

Hoy nadie duda de que Apple tiene una marca sumamente poderosa que juega un rol estratégico en su sistema de comunicación. En el caso de El Arte de Vivir, ocurre algo bastante parecido, a pesar de que se trata de una organización de la sociedad civil. En estos dos ejemplos no hacen falta demasiadas aclaraciones para que se entienda a qué nos referimos, pero sería un error pensar que Alejandro no contaba también con una marca poderosa; por el contrario, él mismo, y la parafernalia que lo rodeaba, eran la marca: su armadura, su caballo, el yelmo y el penacho distintivos del guerrero macedonio, junto con su modo de combatir y su forma de tomar decisiones, lo convirtieron en una marca tanto o más reconocida que las otras.

En último lugar se encuentra el producto. En las organizaciones que tienen por función intercambiar bienes y servicios es sencillo apreciar la importancia de un buen producto, ya que

este se convierte en el eje central de la comunicación y de la transacción. En los otros dos casos, aunque es menos obvio, si definimos “producto” como el resultado tangible de una forma de transformar la cultura que ofrece el contexto, el del Arte de Vivir es el Sudarshan Kriya, o sea, la técnica de respiración creada por Ravi Shankar. Obviamente la organización ofrece otros productos, pero esa técnica es la que permite concentrar su poder de influencia y de expansión.

Por su parte, en el caso de Alejandro Magno, el producto novedoso y disruptor que logra darle notoriedad y presencia es la falange macedonia, con sus sarisas y la técnica de combate particular denominada “el yunque y el martillo”, que los distinguía y los hacía únicos y exitosos. En el de Apple, si bien en una época lo obvio habría sido considerar la Macintosh como su producto emblemático, hoy creemos que es el iPhone, porque es el que concentra la gran oferta de *know-how* (el cómo se hace algo) de la organización.

El producto es el elemento más eficaz para llevar adelante el proyecto de la organización porque es la prueba real y en tiempo presente de lo que esta es capaz de hacer. Es el resultado tangible, comprobable y evidente del pensamiento filosófico de la empresa y, en términos estratégicos, es el presente absoluto del proyecto.

## **El D-LEMP y la organización**

Hoy más que nunca esas cuatro fuerzas que acabamos de ver se han vuelto estratégicas porque son los motores que impulsan la organización en dos sentidos: hacia el público interno y el resto de los *stakeholders*, y también hacia el público externo, que incluye tanto a los consumidores como a los seguidores y a los simpatizantes o adherentes a la causa, dependiendo de cuál sea el entorno en el que actúa la institución.

## El D-LEMP y el impacto en la organización

	EFFECTOS GENERALES DE LOS MECANISMOS	HACIA DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN	HACIA FUERA DE LA ORGANIZACIÓN
LÍDER	Identificación	Identificación Motivación Admiración personal	Seguimiento Lealtad Mímesis
EQUIPO	Proyección	Compromiso Seguridad Continuidad	Confianza Conexión
MARCA	Futuro promisorio	Sentido Significado Credibilidad	Pertenencia Presencia Destaque
PRODUCTO	Presente ostensible	Reputación Confianza	Credibilidad Aceptación Apoyo

A lo largo de las páginas que siguen iremos desarrollando los detalles del D-LEMP, acompañándolo con casos concretos y con lineamientos prácticos, ya que nuestra intención es mostrar la manera más directa de producir cambios buscados y conscientes.

## **Comunicación sólida: una filosofía para el *management* de la comunicación**

La comunicación que realiza una persona, un grupo o una organización es en gran parte responsable de que pasen cosas. Sin embargo, no siempre queda claro de qué hablamos cuando hablamos de comunicación, en qué nivel de la realidad organizacional, grupal o interpersonal funciona y si podemos seguir pensándola del modo en que se la piensa.

Creemos en una comunicación que sea más sólida, más densa y más estable. ¿Qué quiere decir esto? ¿Puede ser algo “sólido”? La respuesta es compleja. Si la consideramos en relación con las cosas físicas o la cultura, que son más duraderas y más estables que una comunicación, claramente no. Pero si la consideramos en términos relativos, en comparación con otras comunicaciones, entonces, podemos afirmar que sí hay un tipo de comunicación que puede llamarse “sólida”.

Esta metáfora apunta a una comunicación que esté anclada y sostenida en bases más estables y duraderas para que sus efectos, sus relaciones y sus traducciones sean también más estables y más duraderas que las comunicaciones en general.

¿Qué es algo sólido? Es una materia que posee el mayor grado posible de cohesión; algo considerado firme, macizo, denso y fuerte. Desde la perspectiva de la geometría, es un objeto material de tres dimensiones. La comunicación en la que estamos pensando tiene esos tres componentes:

- 1. PRODUCE COHESIÓN.**
- 2. TIENE DENSIDAD DE RELACIONES Y FIRMEZA EN SUS CADENAS DE INTERACCIONES.**
- 3. CUENTA CON TRES DIMENSIONES: PERSONAS, ARTEFACTOS Y TEXTOS.**

Cuando las relaciones, las interacciones y las comunicaciones son observadas desde esas tres dimensiones, comienzan a adquirir solidez, se estabilizan y tienen efectos más duraderos. No eternos, sino solo duraderos, pero ya es algo.

Las comunicaciones de los seres humanos suelen ser más sólidas de lo que pensamos. Según el sociólogo francés Bruno Latour, la acción humana y la comunicación se apoyan en un sinnúmero de objetos, artefactos, procedimientos, protocolos, planes, cosas, tecnologías conceptuales y materiales que hacen que los mediadores sean más consistentes de lo que lo serían si no tuvieran este caudal de medios o elementos sólidos.

Aunque es muy improbable que nuestras comunicaciones no se cumplan tal como esperamos (¡la sociología sistémica y funcionalista del alemán Niklas Luhmann nos enseñó esto hace décadas!), podemos hacer muchas cosas para “solidificarlas”, es decir, para volverlas más probables y menos inciertas.

Y eso que podemos hacer está relacionado con nuestros actos y con las cosas que usamos para realizar esas acciones. Porque, en definitiva, solo se trata de eso: de hacer algo que queremos y de usar la comunicación para que nos facilite la tarea. Esto hace que tengamos que reubicar algunas cuestiones que nos rodean o rejerarquizarlas.

En 2009, Sam Hecht, el director creativo de la compañía japonesa Muji en Europa, dijo algo que representa bastante bien nuestra nueva filosofía de la comunicación: “El ser humano no está en el centro de todo, sino en el mismo nivel de todo”. Esta es una afirmación muy actual y al mismo tiempo muy profunda que representa una forma diferente de comprender el lugar del ser humano en el planeta y en la realidad; una visión que nos debería sacar de un humanismo ciego, sin límites y egocéntrico, en la que el ser humano no pierde su lugar, pero se revalora el lugar que tiene el resto de los seres y cosas en relación con el ser humano.

En realidad, la comunicación sólida es gran parte de la que realizamos a diario, aunque creemos que no es la que diariamente hacemos. Pensamos la comunicación basada en discursos, palabras, imágenes visuales en redes sociales o en medios institucio-

nalizados, pero para los usuarios, clientes y ciudadanos, la que se sostiene es aquella que permite una transacción con ellos, en la medida en que les estamos dando algo que necesitan, quieren y esperan. Si no, la comunicación es pasajera, es “líquida” (¡en realidad, gaseosa!), cambiante y volátil.

La comunicación sólida es una clase de comunicación sustentable. ¿Cómo podemos hacer que sea sustentable? ¿Cómo hacemos para que no solo no tenga fecha de vencimiento sino que, al contrario, posea una habilitación permanente? La comunicación sólida es la que se hace por medio de personas, artefactos y textos: integrándolos y haciendo que se refuercen mutuamente sus capacidades de cambio. Es esta intersección la que funciona como base para comunicar de manera sólida, es decir, transmitiendo algo que queda, algo que impacta o que cambia cierta dirección de modo sostenible.

## **Volver al código**

Si retomamos una antigua idea de la teoría de la comunicación, el problema de la comunicación sustentable o sólida sería entonces que a raíz de la velocidad de la comunicación y del uso de la tecnología digital, nos hemos olvidado de los códigos y solo nos concentramos en los mensajes sin darles el anclaje necesario. Soslayamos o subestimamos la construcción de códigos, que son los mecanismos prioritarios de significación. Parecería que todo es mensaje. Que la comunicación depende solo de mensajes. Pero si solo pretendemos hacer una comunicación con mensajes sin códigos, profundizamos en una comunicación volátil. Superficialmente, la comunicación parece más una cuestión de mensaje que de código y de mantener códigos que nos permitan más simplicidad, más claridad, más certidumbre.

La necesidad de expandir ideas, de hacer más conocidas nuestras marcas, nuestros productos y nuestros líderes, de manera cada vez más rápida, nos está llevando a un modelo de comunica-

ción centrado en mensajes que tienen poca “vida útil”, altamente dependientes de la coyuntura, de la ocasión particular.

Creemos que esta filosofía comunicacional debería modificarse por medio de la intervención con los mecanismos del D-LEMP. Así, la comunicación tiene que ser estratégicamente menos rápida y más “sólida” para que sea más sostenible. Solo hay comunicación si logramos alguna forma de transacción real entre los participantes y los observadores. Y esto sucede cuando compartimos con nuestros grupos de seguidores, consumidores o clientes. Estas comunidades o redes tienen en común códigos culturales, éticos, estéticos, políticos, de consumo.

## **Niveles de decisión y nueva filosofía del *management* comunicacional**

Muchos libros de *management* parten de una visión estratégica y se quedan en ella. Quisimos escribir uno diferente. Por eso, si bien partimos de un especial pero sencillo enfoque estratégico, nuestra meta final es profundizar en el nivel operacional del proceso de toma de decisiones.

¿Qué es el nivel operacional? Es un tipo de gestión que se encuentra justo en el medio de las estrategias y del trabajo diario, concreto y continuo que hace un operario, un programador, un funcionario del Estado, un obrero o un oficinista. Quienes trabajan en el nivel operacional se encargan de traducir lo que quieren quienes definen la estrategia para que pueda ser comprendida por quien tiene que hacer el trabajo concreto y conseguir los resultados.

El proceso estratégico puede diferenciarse en cuatro partes o niveles: el nivel político, el estratégico, el operacional y el organizacional.

En el nivel político de la estrategia, quien se encuentra en él define el *propósito* y esboza el proyecto que pueda realizar el propósito. Aquí lo importante es definir y mantener un propósito.

En el nivel estratégico se define el *proyecto* capaz de realizar el

propósito y la relación entre los implicados y afectados. En este caso es necesario resolver la fricción entre tres elementos: el propósito político, los factores críticos y el plan de acción.

En cuanto al nivel operacional, es necesario activar, coordinar y poner en funcionamiento los mecanismos del D-LEMP: estos impulsan a la organización para realizar el proyecto estratégico. Estos mecanismos son los cuatro que ya introducimos: el liderazgo, el equipo, la marca y el producto.

En cuanto al nivel organizacional, llamaremos “organización” a la conjunción de los niveles táctico, tecnológico y administrativo del proceso estratégico que se caracteriza por aplicar cierto *know-how* a la práctica, al trabajo y a la solución de las tareas que se deben realizar para terminar un producto y gestionar personas. Aquí se encuentran dos tipos de acciones básicas: el “decir” (aquello que se expresa en forma de discurso, de texto, de palabra o de imagen, que está dentro de la marca) y el “hacer” (los productos que elabora la organización, las acciones que permiten que se hagan estos productos; todo aquello que se considere el plano práctico de la gestión de la organización). La conjunción del “decir” y del “hacer” muestran la coherencia o la incoherencia entre las intenciones, los compromisos y las acciones o hechos de la organización, de las personas y de los grupos que la forman.

Los primeros tres niveles son interdependientes y se modifican mutuamente. En ellos actúan quienes deciden. Pueden hacerlo con poca o con mucha implicación en la acción. La idea bastante común de que la táctica sigue a la estrategia (en este caso, lo operacional), no siempre se comprende correctamente, ya que, si quieren tener éxito, la política y la estrategia deben conocer muy bien las condiciones y los factores críticos de los niveles más concretos. Por eso, la interacción entre estos tres niveles de decisión estratégica es clave: un error en uno de ellos puede significar el fracaso propio y, también, el de los otros niveles. Por su parte, lo organizacional también tiene implicancias trascendentes porque es la última fase para el desarrollo del proyecto. Es fundamental, entonces, que los niveles operativos y los estratégicos conozcan lo relevante de lo organizacional.

## El nivel operacional: el dispositivo LEMP

Nuestra experiencia y nuestro análisis de casos nos llevó a pensar que, para gestionar, es necesario buscar simplicidad y profundidad. La simplicidad de pensamiento y de acción permite saber cuáles son los mecanismos esenciales que hay que “tocar” para poner las cosas en marcha. Por su parte, la profundidad del análisis permite ser realistas y llegar al fondo de las cosas que hay que cambiar.

El D-LEMP es el conjunto de mecanismos que ayudan a producir cambios en las personas implicadas en un proyecto político, empresarial o social; que toma lo esencial, se focaliza en su mejoramiento y lo pone en acción.

Para lograr esto debemos mejorar nuestros mecanismos, que son los motores o las turbinas que nos hacen avanzar. Mientras estemos seguros de que nuestro propósito está correctamente definido (nivel político) y que contamos con una buena estrategia (expresión usada por el experto en estrategia Richard Rumelt), entonces, debemos diseñar, mejorar y articular o alinear los componentes de nuestro D-LEMP.

¿Cómo podemos construir, mejorar, articular y ensamblar cuatro mecanismos tan complejos como el liderazgo, el equipo, la marca y el producto, que forman un proyecto? Primero, tenemos que hacer que la gerencia o el dueño de la compañía, el elegido por la organización para dirigirla, se transforme en líder. Debemos pasar de gestionar a liderar (por supuesto, a menudo liderar significa gestionar, y muchas cosas más, aunque no sean sinónimos). Ser gerente no necesariamente supone liderar. Esto puede parecer trivial pero es necesario remarcarlo para saber ante qué problema estamos.

Segundo, debemos lograr que el grupo de personas con las que trabajamos o queremos trabajar se convierta en equipo. Para esto, proponemos un proceso de aprendizaje colectivo basado en la conversación y en el autoconocimiento. Tener un grupo de personas a disposición o contratadas no significa que sean, piensen y actúen como equipo. Y sin equipo, es muy difícil lograr lo que uno quiere.

Tercero, es necesario profundizar en el mejoramiento de la marca, pasar de ser un mensaje de identificación a uno de trans-

formación. Se trata de hacer que nuestra marca cambie a las personas, las transforme, les permita tener otras experiencias.

Finalmente, trabajaremos sobre el producto. El interrogante que nos planteamos es cómo convertirlo en una técnica para solucionar problemas, de qué modo transformarlo, primero, en una experiencia positiva para las personas y, luego, si es posible, en un objeto de emoción, de deseo y de implicación.

## **El problema estratégico completo**

El planteamiento estratégico, tan discutido y analizado por los expertos en *management*, es una reflexión y una práctica que intenta hacer consciente algo que fácilmente puede volverse automático y, sobre todo, invisible o inobservable. Es decir, el día a día, el estrés, el enojo, el ofuscamiento, el exceso de optimismo o el pesimismo extremo pueden llevar a tomar decisiones o a actuar de formas inadecuadas. Pero el nivel operacional suele ser abandonado porque todos nos concentramos en lo estratégico propiamente dicho o porque solo nos preocupamos por las decisiones tácticas, cotidianas y concretas. Intentamos colocarnos en el medio de lo estratégico y de lo táctico. Esta zona de decisión nos permite “ver hacia arriba” lo global del pensamiento político y estratégico, y “mirar hacia abajo” para alcanzar lo táctico, es decir, lo que realmente hacen las personas y lo que sucede con las cosas que tenemos que manipular.

Ante todo, es necesario comprender que estos niveles tienen dos tipos de fallas: por un lado, las específicas o propias de cada nivel y, por otro, las que se originan en otros niveles. Por ejemplo, en el plano político se considera de manera inadecuada un determinado proyecto (un nuevo producto o un nuevo mercado), porque es compatible con el propósito, pero no se consulta adecuadamente con los restantes niveles. Esto afecta el proyecto en particular y a toda la organización; así, un problema político repercute en todos los niveles estratégicos.

Otra situación se da cuando las decisiones políticas, estratégicas y operacionales son correctas y están bien formuladas, pero el nivel organizacional no tiene la capacidad, la experiencia o el conocimiento suficientes como para realizar prácticas eficientes y eficaces. Entonces, este problema, aparentemente menor, afectará luego los niveles más abstractos de la decisión estratégica.

A continuación, profundizaremos en el D-LEMP: el dispositivo de gestión que debemos construir, programar y consolidar para producir los cambios buscados dentro de la organización y en su entorno.