

18

LA LEY DEL SACRIFICIO

Un líder debe ceder para subir

UNO DE LOS MAS INCREÍBLES de la historia empresarial norteamericana es un ejemplo dramático de la Ley del Sacrificio. Sucedió en la Chrysler Corporation a principios del decenio de los ochenta. La Chrysler era un desastre, pese a su previa historia de buen éxito. La empresa había existido desde mediados del decenio de los veinte, cuando Walter Chrysler reorganizó las compañías automovilísticas Maxwell y Chalmers y puso su nombre al nuevo negocio. En 1928, compró Dodge y Plymouth, y en 1940, el año en que falleció, era dueño de la segunda compañía automovilística más grande del mundo, por encima de la Ford, precursora en la industria, y detrás únicamente de la General Motors. Esta era una extraordinaria historia de buen éxito. En cierto momento, la Chrysler había capturado veinticinco por ciento de todo el mercado doméstico de automóviles.

La compañía siguió siendo muy fuerte durante los años sesenta. Uno de los sellos de sus autos era su ingeniería innovadora. Por ejemplo, los ingenieros de la Chrysler diseñaron el primer encendido electrónico para autos, los primeros frenos hidráulicos, y el primer auto computarizado. En el decenio de los sesenta, sus autos también eran conocidos por su alto rendimiento, con modelos como el Barracuda, el Dodge Daytona, y el Plymouth Road Runner —llamado por algunos el máximo coche de carreras.

UN DESCENSO DEVASTADOR

Sin embargo, en el decenio de los setenta, la compañía comenzó a declinar rápidamente. En 1978, su mercado había bajado de 25 por ciento a un escaso 11 por ciento. Las cosas empeoraban cada vez más, y la organización iba rumbo a la bancarrota. En noviembre de 1978, la Chrysler contrató a un nuevo líder. Su nombre era Lee Iacocca. Era un hombre con mucha experiencia en autos que había ascendido en las distintas posiciones ejecutivas de la Ford. Aunque era ingeniero de profesión, voluntariamente había comenzado su desempeño profesional en ventas para la Ford en Pennsylvania en la década de los cuarenta. Finalmente obtuvo un puesto ejecutivo en las oficinas centrales de la compañía en Dearborn, Michigan. Mientras estuvo allí, dirigió equipos que crearon automóviles revolucionarios, como el Lincoln Continental Mark III y el legendario Mustang, uno de los autos más populares en la historia.

En 1970, Iacocca se convirtió en presidente de la Ford Motor Company, la mayor posición de liderazgo posible bajo la presidencia de la junta directiva de Henry Ford II. Por todo, Iacocca trabajó para la Ford treinta y dos años. Y cuando se fue en 1978, la compañía estaba recibiendo ganancias récord, pues había hecho \$1.800 millones en *cada* uno de los dos últimos años que estuvo a cargo de la empresa. Aunque la separación no fue agradable, entre el paquete de indemnizaciones que recibió y las acciones que había adquirido mientras trabajó allí, Iacocca estaba en una posición en la que no tendría que trabajar nunca más. Pero sólo tenía cincuenta y cinco años cuando dejó la Ford, y sabía que aún tenía mucho que ofrecer a una organización.

UN LÍDER AL RESCATE

La invitación de la Chrysler de entrar a formar parte del equipo le presentó la oportunidad —y el reto— de toda una vida. John Riccardo, entonces presidente de la junta directiva de la Chrysler, reconocía que la compañía necesitaba un liderazgo fuerte para poder sobrevivir, algo que él no podía proporcionar adecuadamente. Según Iacocca, Riccardo sabía que la posición estaba por encima de su capacidad, de modo que quiso contratar al antiguo ejecutivo de la Ford como presidente de la Chrysler. Riccardo, a su vez, cedería su puesto en dos años, a fin de que Iacocca se convirtiera en presidente de la junta directiva y jefe principal. John Riccardo estaba dispuesto a sacrificarse a sí mismo por el bien de la compañía. Como resultado, Iacocca tendría la oportunidad de realizar el sueño de toda su vida: ser el jefe máximo de una de las tres grandes compañías automovilísticas.

IACOCCA CEDIO PARA SUBIR

Iacocca aceptó el trabajo, pero este también le exigió sacrificio personal. El primero tuvo que ver con sus finanzas. El salario que aceptó en la Chrysler era un poco más de la mitad de lo que ganaba como presidente de la Ford. Su segundo sacrificio estaba relacionado con su vida familiar. En la Ford, Iacocca siempre se había enorgullecido del hecho de que trabajaba duro de lunes a viernes, pero separaba sábado, domingo, y casi todas las noches de los viernes para su familia. Cuando regresaba a casa del trabajo al final del día, dejaba sus problemas en la oficina.

Sin embargo, para dirigir la Chrysler, Iacocca debía trabajar casi las veinticuatro horas. Además, cuando llegaba a casa, no podía dormir. Posteriormente dijo que la compañía había sido dirigida como una pequeña tienda de abarrotes, a pesar de su tamaño. No había sistemas financieros viables ni controles establecidos, los métodos de producción y abastecimiento eran un desastre, los productos eran mal construidos, y casi todas las divisiones eran dirigidas por vicepresidentes individualistas que rehusaban trabajar en equipo. La moral era muy baja en toda la compañía, la lealtad del consumidor era la peor en el mercado, y la empresa seguía perdiendo dinero.

CUANDO TODO LO DEMÁS FALLE, HAGA OTRO SACRIFICIO

Iacocca sabía que los líderes de buen éxito tienen que mantener una actitud de sacrificio para poder transformar una organización. Deben estar dispuestos a hacer lo necesario a fin de avanzar al siguiente nivel. Iacocca despidió a treinta y tres de los treinta y cinco presidentes en un período de tres años. Sin embargo, las cosas siguieron empeorando. El país estaba atravesando por una recesión terrible, y las tasas de interés estaban más altas que nunca. Los precios del petróleo se fueron a las nubes cuando el sha de Irán fue depuesto en 1979. A pesar de todo el trabajo de Iacocca, parecía que la Ley del Sacrificio no estaba funcionando.

Iacocca se esforzó aun más para reconstruir la compañía y contrató a los mejores líderes en el negocio, muchos de los cuales se habían jubilado de la Ford. Cortó todos los gastos que pudo y trabajó sobre los puntos fuertes de la compañía, pero estas medidas no fueron suficientes para levantarla. La Chrysler estaba al borde de la bancarrota. Iacocca tenía que enfrentar el sacrificio más grande de todos: iba a tener que acudir al gobierno norteamericano para pedir garantías de préstamo.

En la Ford, Iacocca había adquirido la reputación de criticar duramente al gobierno por su intervención en la empresa. De modo que cuando acudió al Congreso para solicitar ayuda, nadie lo elogió por hacerlo. Iacocca habló después de ese episodio:

En la mente del Congreso y de los medios de comunicación, nosotros habíamos pecado. Habíamos perdido el mercado y merecíamos ser castigados.

Y fuimos castigados. Durante nuestras audiencias en el Congreso, fuimos expuestos ante el mundo como ejemplos vivos de todo lo errado en la industria norteamericana. Fuimos humillados en las páginas editoriales por no tener la decencia de rendirnos y morir con dignidad ... Nuestras esposas y nuestros hijos eran el blanco de bromas en los centros comerciales y en las escuelas. Teníamos que pagar un precio mucho más alto que el solo hecho de cerrar las puertas y retirarnos. Era personal. Era directo. Y era doloroso.

El tener que tragar su orgullo fue un sacrificio heroico para Iacocca; un sacrificio que altos ejecutivos de corporaciones nunca habrían hecho. Pero era un precio que tenía que pagar para salvar la compañía.

Por lo menos uno de los sacrificios que hizo en ese tiempo fue elogiado por la prensa: Iacocca redujo su salario a 1 dólar por año. En aquel momento dijo: "Liderazgo significa dar el ejemplo. Cuando uno se encuentra en una posición de liderazgo, la gente está pendiente de todas las acciones de uno". Después de tomar esta medida, pidió a otros que también hicieran un sacrificio. Pidió a los más altos ejecutivos de la Chrysler rebajar su salario en un 10 por ciento. Entonces pidió —y recibió— algunas concesiones de los sindicatos y de los bancos que trabajaban con el fabricante de autos. Para que la Chrysler alcanzara buen éxito, todos juntos harían sacrificios. Y tuvieron buen éxito. En 1982, la Chrysler obtuvo un beneficio neto de \$925 millones, el mejor en toda su historia. En 1983, la compañía pudo pagar sus préstamos.¹

La Chrysler ha seguido creciendo y teniendo buen éxito. La compañía ha luchado por recuperar su lugar, y hoy tiene un mercado combinado en Estados Unidos y Canadá de más de 16 por ciento —el doble del que tenía cuando Iacocca asumió la dirección. Iacocca se jubiló, pero su liderazgo puso a la Chrysler nuevamente en el mapa. ¿Por qué? Porque fue ejemplo de la Ley del Sacrificio.

EL CÓRAZON DEL LIDERAZGO

Lo que se aplicó a Iacocca se aplica a cualquier líder. Usted debe ceder para subir. Hoy muchos individuos quieren subir la escala corporativa porque creen que en la cima les esperan los premios de la libertad y del poder. No se dan cuenta de que la verdadera naturaleza del liderazgo es el sacrificio.

Mucha gente reconoce que es necesario hacer sacrificios desde el principio del desempeño profesional como líder. Las personas renuncian a muchas cosas para obtener oportunidades potenciales. Por ejemplo, Tom Murphy comenzó a trabajar para la General Motors en 1937. Poco le faltó para rechazar la primera posición que se le ofreció en la compañía porque el salario de cien dólares al mes que se le ofreció apenas alcanzaba para cubrir sus gastos. A pesar de sus dudas, aceptó el trabajo, pensando que la oportunidad merecía el sacrificio. Y tenía razón. Con el tiempo, Murphy se convirtió en el presidente de la junta directiva de la General Motors.

CONSIDERANDO EL COSTO DEL LIDERAZGO

El sacrificio es una constante en el liderazgo. Es un proceso continuo, no un pago que se hace una sola vez. Cuando miro atrás para observar mi carrera, me doy cuenta de que siempre el avance ha tenido algún costo. Esto se ha aplicado a mí en el aspecto de las finanzas con todos los cambios profesionales que he hecho, excepto uno. Cuando acepté mi primer trabajo, nuestro ingreso familiar disminuyó porque mi salario era bajo y mi esposa Margaret tuvo renunciar a su empleo como maestra escolar para que yo pudiera cumplir. Cuando acepté el trabajo de director en las oficinas centrales de la denominación en Marion, Indiana, otra vez acepté un salario inferior. Después de ser entrevistado para mi tercer puesto pastoral, acepté el trabajo sin que la junta directiva me dijera cuál sería mi salario. (Era inferior.) Cuando algunos miembros de la junta expresaron su sorpresa, les dije que si yo hacía mi trabajo bien, el salario se ocuparía de sí mismo. En 1995 cuando finalmente dejé la iglesia después de veintiséis años de desempeño ministerial para poder dedicarme a tiempo completo a enseñar acerca del liderazgo, renuncié a un salario. Cada vez que esté seguro de que está dando un buen paso, no titubee en hacer un sacrificio.

USTED DEBE CEDER PARA SUBIR

Los líderes que quieren subir tienen que hacer más que un recorte salarial ocasional. Tienen que ceder sus derechos. Como dice mi amigo Gerald Brooks: “Cuando usted se convierte en un líder, pierde el derecho de pensar en usted mismo”. Para cada persona, la naturaleza del sacrificio puede ser diferente. Por ejemplo, los mayores sacrificios de Iacocca llegaron posteriormente en su desempeño profesional. En el caso de alguien como el antiguo presidente de Sudáfrica, F. W. de Klerk, que luchó por dismantelar la segregación racial en su país, el costo fue su profesión misma. Las circunstancias pueden cambiar de persona a persona, pero el principio no cambia. Liderazgo significa sacrificio.

Los líderes ceden para subir. Esto se aplica a todo líder, independientemente de su profesión. Hable con cualquier líder, y descubrirá que este ha hecho sacrificios en varias ocasiones. Por lo general, cuanto más alto ha escalado el líder, tanto mayores son los sacrificios que ha hecho. Los líderes eficaces sacrifican muchas cosas buenas para dedicarse a lo mejor. Así funciona la Ley del Sacrificio. Robert Palmer, presidente y ejecutivo principal de Digital dijo en una entrevista: “En mi modelo gerencial, hay muy poca oportunidad para la negociación. Si usted desea un trabajo gerencial, debe aceptar la responsabilidad correspondiente”.² En realidad se está refiriendo al costo del liderazgo.

Si los líderes deben ceder para subir, tendrán que ceder aun más para permanecer arriba. ¿Se ha fijado con cuán poca frecuencia los equipos ganan temporadas de campeonato seguidas? La razón es sencilla: Si un líder puede llevar un equipo a un juego por el campeonato y ganar este, a menudo supone que puede obtener los mismos resultados el año siguiente sin hacer cambios. Se niega a hacer otros sacrificios fuera de la temporada. Pero lo que lleva a un equipo a la cumbre no es lo que lo mantiene allí. La única forma de permanecer arriba es cediendo aun más. El buen éxito en el liderazgo exige cambio, mejoramiento, y sacrificio continuos. El poeta filósofo Ralph Waldo Emerson ofreció esta opción: “Por cada cosa que usted ha perdido, ha ganado algo más; y por cada cosa que gana, pierde algo”.

CUANTO MAS ALTO LLEGUE, TANTO MAS DEBERA CEDER

¿Quién es el líder más poderoso del mundo? Yo diría que es el presidente de los Estados Unidos. Sus acciones y palabras, más que las de ninguna otra persona, causan impacto sobre la gente, no sólo en nuestro país, sino en todo el mundo. Piense en lo que él debe ceder para alcanzar el puesto de presidente y luego mantenerlo. Su tiempo ya no le pertenece. Es examinado constantemente. Su familia está bajo una tremenda presión. Y como algo normal debe tomar decisiones que pueden costar la vida de miles de personas. Aun después de dejar su cargo, deberá pasar el resto de su vida en compañía y bajo la protección de agentes del Servicio Secreto.

La Ley del Sacrificio establece que cuanto más grande es el líder, tanto más debe ceder. Piense en alguien como Martin Luther King Jr. Su esposa, Coretta Scott King, comentó lo siguiente en *My Life with Martin Luther King, Jr.* [Mi vida con Martin Luther King, Jr.]: “Nuestro teléfono sonaba de día y de noche, y a veces nos lanzaban una retahíla de epítetos obscenos ... Con frecuencia las llamadas terminaban con una amenaza de matarnos si no nos íbamos de la ciudad. Sin embargo, a pesar del peligro y el caos de nuestra vida privada, yo me sentía inspirada, casi eufórica”.

Mientras seguía su curso como líder del movimiento a favor de los derechos civiles, King fue arrestado y encarcelado muchas veces. Fue apedreado, acuchillado, y atacado

físicamente. Alguien puso una bomba en su casa y la estalló. Pero su visión —y su influencia— siguieron en aumento. Finalmente sacrificó todo lo que tenía. En su último discurso, el cual dio la noche antes de su asesinato en Memphis, dijo:

No sé lo que ha de sucederme ahora. Nos esperan días difíciles. Pero ya no me importa. Porque he estado en la cima de la montaña. No haré caso. Como todo el mudo, quisiera vivir una larga vida. La longevidad es buena. Pero eso no me preocupa ahora. Sólo deseo hacer la voluntad de Dios. Y El me ha permitido subir la montaña. He mirado y he visto la Tierra Prometida. Tal vez no llegue allí con ustedes, pero quiero que esta noche sepan que nosotros, como un pueblo, llegaremos a la Tierra Prometida. De modo que estoy feliz esta noche... no temo a ningún hombre. “Mis ojos han visto la gloria de la venida del Señor”.³

Al día siguiente pagó el máximo precio del sacrificio. El impacto causado por King fue profundo. Influyó en millones de personas para que se irguieran firmes, pacíficamente, contra un sistema y una sociedad que luchaba por excluirlas.

Lo que las personas exitosas descubren se les hace mucho más claro cuando se convierten en líderes. No hay buen éxito sin sacrificio. Cuanto más alto es el nivel de liderazgo que usted desea alcanzar, tanto mayores sacrificios tendrá que hacer. Para subir, tendrá que ceder. Esa es la verdadera naturaleza del liderazgo. Esa es la Ley del Sacrificio.