



Más allá de lo conocido

El Proyecto Manhattan —para el desarrollo de la bomba atómica en un enclave del desierto californiano, bajo la dirección de Robert Oppenheimer— tal vez sea el ejemplo más acabado de equipo de trabajo que alcanza, en condiciones exigentes y en tiempo récord, sus resultados.

Gurú del liderazgo

A los 80 años, Warren Bennis irradia entusiasmo y trabaja a destajo. Es profesor de la Escuela de Negocios Marshall, de la Universidad de South California, presidente-fundador del Leadership Institute, y ha escrito decenas de libros. Uno de ellos, *Leaders* (Líderes, en la edición en español de Paidós Ibérica), es, para el periódico inglés *Financial Times*, uno de los 50 libros de negocios más importantes de todos los tiempos.

Asesor de cuatro presidentes de los Estados Unidos, Bennis fue nominado al premio Pulitzer y apodado “gurú del liderazgo” por la revista *BusinessWeek*.

Doctorado en el Massachusetts Institute of Technology, dictó clases en el MIT, en Harvard y en Boston. En mayo de 2001, la Escuela Marshall celebró los 40 años de carrera de su profesor estrella con una conferencia en la que Peter Drucker, Tom Peters y Charles Handy, entre otros, le rindieron homenaje.

En su libro *Organizing Genius*, Warren Bennis relata que, en sus investigaciones sobre las actitudes y el comportamiento de los líderes exitosos, descubrió que no era apropiado considerar por separado el trabajo en equipo y la conducción. ¿La razón? Los mejores equipos, los que generan cambios significativos, nacen de la unión respetuosa entre un líder capaz e individuos brillantes. Más que dirigir, se trata de organizar el talento, o el “genio”; de allí el título.

El prestigioso profesor de la Universidad de South California no cree en el triunfador solitario que, contra viento y marea, supera los obstáculos, y se queja en su libro de que la distinción entre “líder” y “héroe” se torne, a menudo, tan difusa. La generalizada obsesión por los individuos extraordinarios se refleja en la fascinación que despiertan ciertos emprendedores de alto perfil, y su contrapartida es la subestimación del trabajo en equipo. Sin embargo, subraya el autor, la cooperación y la colaboración son cada vez más importantes. Aun cuando, en la imaginación colectiva, el héroe solitario galope derribando barreras con sus balas de plata, la realidad demuestra que suele estar acompañado de un grupo de gente brillante.

La entrevista que sigue gira alrededor de un caso paradigmático de liderazgo, tal como Bennis lo entiende: el Proyecto Manhattan, que reunió, en plena Segunda Guerra Mundial, a un grupo de ingenieros y científicos en Los Alamos, con el objetivo de desarrollar la bomba atómica antes de que lo hicieran los alemanes.

En su libro *Organizing Genius* y en numerosos artículos sobre liderazgo, usted se refiere al Proyecto Manhattan como un caso ejemplarizador.

El Proyecto Manhattan es el caso emblemático de liderazgo y trabajo en equipo más importante del siglo XX. Bajo la dirección de Robert Oppenheimer, un grupo de científicos talentosos, ninguno mayor de 32 años, fue reunido en un lugar “secreto”, Los Alamos, para crear un arma que cambiaría el curso de la historia. Sus primeros encuentros se llevaron a cabo en enero de 1943 y, en poco más de dos años, habían producido la bomba atómica.

¿Por qué lo considera el caso emblemático más importante del siglo?

Por varios motivos. Oppenheimer fue capaz de incentivar a su gente y conducirla más allá de lo imaginable, y se arriesgó a intentar algo cuyos resultados eran inciertos. Tuvo la credibilidad y la capacidad necesarias para impulsar al grupo a lanzarse hacia lo desconocido. Era la primera vez que esos científicos e ingenieros trabajaban juntos y, a diferencia de lo que ocurre en la mayoría de los proyectos, muchos ni siquiera sabían por qué estaban allí.

Un buen líder es quien ayuda a los demás a encontrar una definición de éxito que les sea común a todos. Oppenheimer lo demostró cuando Richard Feynman, quien en ese entonces tenía unos 23 años, se quejó y le pidió que les revelara lo que estaba sucediendo. Pasaban ho-

ras haciendo cálculos sin saber para qué se usarían, estaban sometidos a una estricta censura y eran seguidos por agentes del FBI cada vez que salían de Los Alamos. Feynman insistió en que había que confiar en la gente, darle un sentido a lo que hacían y recordarles lo importante. Oppenheimer accedió a su reclamo y les explicó a los científicos cuál era la meta: crear un arma que pondría al llamado Mundo Libre en posición de ganar la Segunda Guerra Mundial. Al comunicarles esa información clasificada, le dio un sentido a su trabajo.

Pese a las características tan particulares del Proyecto Manhattan, usted sugiere en sus trabajos que pueden extraerse numerosas lecciones para el mundo empresario. ¿Cuáles?

Robert Oppenheimer no era el científico más brillante del grupo de ingenieros, físicos y químicos; algunos obtuvieron, años después, el Premio Nobel. Pero fue capaz de dejar de lado su ego e incentivar el talento de los demás, una cualidad fundamental de los líderes de empresa. Ningún presidente de una corporación global compleja puede saberlo todo. Oppenheimer se regía por dos principios. El primero: "Ninguno de nosotros es tan inteligente como todos nosotros". El segundo: "Somos capaces de explicarle al resto de nosotros qué es lo que no conocemos". Así logró integrar en un mismo equipo a científicos de distintas disciplinas que tenían antecedentes dispares, y sacar lo mejor de cada uno de ellos. Esta es la esencia del liderazgo.

¿Oppenheimer había dado, previamente, señales de su capacidad para liderar?

No tenía experiencia de liderazgo y eso es lo interesante. No había ido a escuelas de negocios ni se había capacitado en la conducción de equipos, pero logró que los científicos le respondieran, porque era uno de ellos y conocía su manera de pensar.

¿Cómo fueron seleccionados los científicos?

Oppenheimer desempeñaba dos cargos docentes: en Caltech, uno de los centros de investigación más importantes de los Estados Unidos, y en la Universidad de California en Berkeley, otra institución de primer nivel en física nuclear teórica. Y tenía contactos en las principales universidades del Reino Unido, Italia, Alemania y los Estados Unidos, por lo que conocía a los científicos nucleares. Los eligió a partir de su experiencia personal.

¿Qué obstáculos debió enfrentar?

Por un lado, los relacionados con la dificultad propia de la tarea y el hecho de convocar a personas provenientes de diferentes campos del conocimiento, no habituadas a trabajar en equipo. El desafío era conseguir que estos "completos extraños" colaboraran y persiguieran un objetivo común. La segunda dificultad era externa y se vinculaba con la seguridad. El jefe de Oppenheimer era el general Leslie Groves, quien desconfiaba de él porque la esposa del científico y uno de sus mejores amigos tenían simpatías comunistas. Pero Oppenheimer sedujo a Groves y logró que éste jugara de su lado y lo respaldara. Bajo el ala del general, quedó a resguardo de quienes podían acabar con el proyecto.

Apartar a un grupo de fuentes de distracción, como en Los Alamos, ¿contribuye a cohesionarlo?

No es necesario aislar a un grupo, pero es importante protegerlo y que sus miembros estén físicamente cerca. Actualmente se promueven los equipos virtuales, pero no hay nada como el trabajo cara a cara.

¿El hecho de que los integrantes del equipo fueran tan jóvenes, jugó un papel importante?

Los ingenieros y científicos dedicaban muchas horas por día al trabajo y avanzaban a un ritmo difícil de sostener. Tampoco llevaban una vida hogareña, porque sus familias no vivían en la base militar. Claro que eran épocas de guerra.

¿Hubo otros costos, para ellos?

Hubo uno más sutil, relacionado con fabricar un arma de destrucción masiva que mató a miles de personas en Japón. Debieron enfrentar una cuestión ética, y muchos pasaron el resto de sus vidas perseguidos por el fantasma de ser la causa de semejante destrucción.

¿Qué sucede, normalmente, cuando un grupo brillante alcanza su meta? ¿Se disuelve, o se embarca en un nuevo proyecto?

En general, los miembros de un equipo “caliente”, como el del Proyecto Manhattan, sienten alivio una vez que cumplen su misión. Descansan y recuperan energías, pero pocas veces vuelven a encontrar un grupo tan significativo.

¿Qué otras experiencias de trabajo en equipo exitosas, comparables a la de Los Alamos, podría mencionar?

Skunk Works, el grupo de elite de ingenieros aeronáuticos y contratistas de Lockheed que diseñó aviones radicalmente diferentes.

Otro ejemplo destacable es el de PARC (Palo Alto Research Center), el laboratorio de Xerox del cual surgieron muchas de las invenciones que hicieron posible la computadora personal.

Y, en un ámbito distinto, también vale la pena señalar la campaña Clinton-Gore de 1992, que llevó a la presidencia al primer demócrata después de Jimmy Carter.

En los tres casos hubo un líder que dejó a un lado su ego, se apoyó en las capacidades de los otros y ayudó a crear una definición del éxito común a todos.

Dada la complejidad del mundo actual, es fundamental coordinar equipos para responder a desafíos como el desastre del tsunami asiático. Nadie puede hacer todo solo. En el futuro, habrá necesidad de muchos proyectos Manhattan para tener éxito, sobre todo en el mundo corporativo. ●

© *Gestión/Entrevista de Viviana Alonso*