

# HACERLO TODO POR NUESTRA CUENTA

Chet Richards

## UN DILEMA DE LIDERAZGO

¡Increíble! ¡Lo hicimos todo por nuestra cuenta!

*Tao Te Ching, 17*

La fuente original de esta idea es el antiguo texto chino, el *Tao Te Ching*. Como sucede con todos estos documentos tan antiguos, nadie sabe con certeza cuándo se escribió. El texto más antiguo que se ha desenterrado data de alrededor del año 350 a. C., y da cuenta de una tradición oral que se remonta mucho más atrás.

Aunque no podemos estar seguros de que su supuesto autor, un tal «Lao Tzu», existiera siquiera —el nombre simplemente significa «el viejo»—, el hecho de que tengamos esta frase en un documento tan antiguo sugiere que hace 2.500 años ya había líderes que creían que este era un ideal razonable.

Ahora, hagamos un experimento mental. Imagina que te has hecho cargo de un proyecto —dirigir el equipo de desarrollo de una aplicación, por ejemplo— con un plazo y un presupuesto ajustados. Debido a otros proyectos en la empresa, no podrás contar con muchos de tus compañeros habituales. Sin embargo, tras la primera reunión de equipo, te dices a ti mismo que todo el mundo parece entusiasta y técnicamente competente, aunque varios sean nuevos en la empresa y un par de ellos acaben de salir de la universidad.

Consideras dos estrategias para lanzar la aplicación a tiempo y sin desviarte demasiado del presupuesto:

**Primera estrategia:** inspirándote en Lao Tzu, les comunicas el objetivo del proyecto y te sientas a ver cómo lo hacen todo por su cuenta, por sí mismos.

¿Qué crees que pasará? Podrían auto organizarse y llevar a cabo el proyecto a tiempo y dentro del presupuesto. Los chimpancés, como reza la clásica ilustración de la segunda ley de la termodinámica, también podrían teclear las obras de Shakespeare. Lo que es mucho más probable es que pasen por todo el trauma habitual de consolidación de un equipo recién formado, agravado por la presión del tiempo: discusiones, formación de grupitos, disputas sobre el enfoque, dimisiones, resentimiento hacia quienes intentan asumir el liderazgo, invocaciones de la Ley de Godwin, y así sucesivamente.

No resulta muy atractivo, así que visualizas tu segunda estrategia:

**Segunda estrategia:** no te arriesgas. Preparas un plan detallado de lo que hay que hacer, supervisas continuamente, comparando el rendimiento con el plan, e intervienes cuando alguien empieza a quedarse atrás.

¿Qué ocurre? Hay un supuesto tácito en esta segunda estrategia: que has identificado todos los problemas potenciales importantes y que has evaluado correctamente las capacidades de cada miembro del equipo —a algunos de los cuales acabas de conocer— para ejecutar las tareas que les has asignado. Siempre que puedas resolver los problemas inesperados de forma secuencial, es decir, eliminar cada obstáculo antes de que surja el siguiente, tienes muchas posibilidades de éxito.

En el sector aeronáutico, donde pasé mucho tiempo, había un dicho: «un avión no vuela hasta que vuela». En otras palabras, las piezas pasan las pruebas y las simulaciones por ordenador predicen un vuelo sin problemas, pero cuando las ensamblas todas, suceden cosas extrañas. O las cosas esperadas no suceden. Así que tenemos el programa del Boeing Dreamliner, anunciado en 2003, con entregas prometidas para 2008, pero que en realidad se entregaron en 2011, un retraso del 60 % respecto al calendario previsto. Y esto

por parte de una empresa que ha construido muchísimos aviones —10.000 siguen volando hoy en día— en un programa que, según los estándares aeroespaciales, no era particularmente revolucionario (se trata de otro tubo volador subsónico; los aviones militares llevaban 25 años utilizando estructuras de composites antes del Dreamliner, y los controles electrónicos se remontan al programa del F-16 de mediados de la década de 1970).

El objetivo no es meterme con Boeing —el programa del Airbus A380 nunca dará beneficios—, sino ilustrar que, incluso en los tiempos que corren, con personas de gran talento, décadas de experiencia y tecnología prácticamente ilimitada, los temas atemporales de cómo interactúan las personas y cómo los líderes influyen en estas interacciones determinan en gran medida el éxito o el fracaso.

Así que tenemos dos escenarios. En el primero, hay creatividad e iniciativa, pero no mucho control. Mucha actividad, pero no tienes la proverbial sensación de tranquilidad de que el producto se entregará a tiempo. O de que se entregará, sin más.

En el segundo, sabes perfectamente que, al cabo de un tiempo, estarás corriendo de un lado a otro como el igualmente proverbial pollo sin cabeza tratando de apagar incendios. Es como si la creatividad y la iniciativa estuvieran reñidas con el control: más de una implica menos del otro.

## EL TÉRMINO MEDIO

¿Existe un término medio, un enfoque de liderazgo que estimule la creatividad y la iniciativa como lo hace la Primera estrategia, pero que también logre «control» en el sentido de que se cumpla la misión?

Los que formáis parte de la comunidad *Lean Kanban* reconoceréis que vuestras técnicas están diseñadas para resolver, o al menos paliar, este tipo de problemas. Así que podríamos preguntarnos: ¿existe un estilo de liderazgo óptimo para *Lean*?

El «*Lean*» de *Lean Kanban* apunta a las mismas raíces que impulsan el Sistema de Producción Toyota y constituyen la base de una escuela sobre el conflicto armado que los militares denominan «maniobra». Los teóricos que concibieron la guerra de maniobras definieron cinco atributos organizativos y la noción de que cualquier estilo de liderazgo que fomente estos atributos potenciará la creatividad y la iniciativa en toda la organización y las orientará para cumplir los objetivos. En este artículo, voy a argumentar que también llevarán a los miembros de tu equipo a pensar que lo hicieron todo por sí mismos.

El clima organizativo se conoce a veces por el pegadizo acrónimo **EBFAS**, de las cinco palabras alemanas que lo componen:

*Einheit*  
*Behendigkeit*  
*Fingerspitzengefühl*  
*Auftragstaktik*  
*Schwerpunkt*

Utilizamos el alemán por la misma razón que usamos el japonés cuando hablamos de conceptos derivados del Sistema de Producción Toyota (STP). *Kanban*, por ejemplo. Aunque el alemán está relacionado con el inglés, cualquier traducción es imprecisa, por lo que podemos explorar diversos significados sin las connotaciones de ninguna palabra o frase inglesa en particular. Como dirían los practicantes del Zen, son, en cierto modo, «vacíos». La experiencia militar alemana proporcionó la nomenclatura, pero la persona responsable de reunirlos en una descripción de una cultura de «agilidad» fue un estratega estadounidense, el difunto coronel de la Fuerza Aérea de EE. UU. John R. Boyd (1927-1997). Es fácil encontrar los cinco elementos en el *Tōyota Wáy*, razón por la que señalé que tanto el STP como la «guerra

de maniobras» se asientan sobre los mismos cimientos profundos; de hecho, estaban ya presentes hace 2.500 años en Sun Tzu.

### **FINGERSPITZENGEFÜHL**

Voy a presentar ahora los términos en un orden diferente, el que podrías emplear en tu propia organización si, por ejemplo, te encontraras atrapado utilizando la Segunda estrategia, pero intuyeras que la vida sería mejor para todos los involucrados si pudieras pasar a la Primera estrategia. Empecemos con *Fingerspitzengefühl*, traducido literalmente como «sensibilidad en la punta de los dedos». Por cierto, te dejo a ti la tarea de investigar qué significaban originalmente estas palabras en su contexto militar. Es interesante, pero tan relevante para nuestro debate actual como señalar que *kanban* significa «tarjeta».

En las primeras líneas del “Resumen” de sus obras completas sobre estrategia y liderazgo (*Discurso sobre ganar y perder*) Boyd argumentó que el *Fingerspitzengefühl* es clave: “Prosperar y crecer en el mundo multifacético, incierto y en constante cambio que nos rodea implica interiorizar de forma intuitiva aquellas numerosas prácticas necesarias para enfrentarnos a las exigencias de dicho mundo.”

Si tienes *Fingerspitzengefühl* en alguna habilidad o destreza, entonces la has interiorizado de forma intuitiva en ti mismo. En el único lugar donde Boyd utiliza el término, en la “Diapositiva 45” de otra parte del *Discurso-Juego estratégico*, insistió en que:

No podemos limitarnos a fijarnos en nuestras propias experiencias personales o utilizar las mismas recetas mentales una y otra vez; tenemos que fijarnos en otras disciplinas y actividades y relacionarlas o conectarlas con lo que sabemos por nuestras experiencias y el mundo estratégico en el que vivimos.

Si somos capaces de hacerlo...

... entonces podremos sacar a la luz nuevos repertorios y (con suerte) desarrollar un *Fingerspitzengefühl* para hacer que nuestros adversarios se replieguen sobre sí mismos, moral, mental y físicamente —de modo que no puedan ni apreciar ni hacer frente a lo que está sucediendo— sin que nosotros corramos la misma suerte.

«Hacerlo intuitivo dentro de nosotros mismos» sugiere algo así como «ser tan bueno en lo que haces que ya no tienes que pensar en ello». La implicación es que, si no lo tienes, entonces necesitarás pasar por algún proceso para decidir qué hacer. A veces esto puede ser necesario, pero la experiencia de los soldados y las investigaciones más recientes muestran que el instinto, cuando lo tienes desarrollado — *Fingerspitzengefühl*— produce mejores resultados. ¿De dónde se obtiene este talento? De la práctica, lo que los antiguos textos sobre yoga llaman *abhyasa*, que definen como “práctica decidida y concienzuda durante un periodo de tiempo”. (Para equilibrar algunas de las fuentes militares alemanas, voy a señalar ocasionalmente que las raíces de muchos de estos conceptos se remontan miles de años más atrás).

Allen Ward y sus colegas remarcaron ese énfasis en la habilidad técnica extrema en su artículo seminal sobre el sistema de desarrollo de vehículos de Toyota: “los ingenieros de Toyota necesitan un mínimo de quince años para acceder a puestos directivos, cuentan con una amplia experiencia práctica, reciben formación frecuente y son instados a reflexionar sobre su trabajo y sus tecnologías por parte de sus directivos, ellos mismos expertos técnicos.”

Sin embargo, la idea de «practicar hasta que sea automático» no parece encajar del todo con la observación de Boyd de que “tenemos que fijarnos en otras disciplinas y actividades, y relacionarlas o conectarlas con lo que sabemos por nuestras experiencias y el mundo estratégico en el que vivimos.” Al hacer esta afirmación, Boyd se hacía eco de una estrategia que se remonta a 350 años atrás. En 1645, el samurái japonés Miyamoto Musashi sugirió que practicar durante 10.000 días parecía lo adecuado. Pero también escribió en su *Libro de los cinco anillos* que los estudiantes de esgrima debían “cultivar una amplia gama de intereses en las artes” y “ser conocedores de una variedad de oficios”.

La razón de esto es que el propósito fundamental del *Fingerspitzengefühl* va más allá de una destreza física asombrosa. Los líderes con *Fingerspitzengefühl* desarrollan tal intuición situacional que pueden predecir el resultado de las acciones mejor que sus competidores o adversarios. Así, Ichiro Suzuki, el ingeniero de Toyota que desarrolló el Lexus, creía que la forma de destronar a Mercedes era construir un coche que fuera aún mejor desde el punto de vista de la ingeniería, pero que también irradiara calidez, belleza y elegancia. No podía demostrarlo con un análisis riguroso, pero podía sentirlo.

Si llegas a dominar el *Fingerspitzengefühl*, podrás dirigir a tus tropas y también a las del enemigo. Al menos eso es lo que afirmaba Musashi. Y, al igual que Boyd, se dice que nunca perdió un combate, así que quizá estaba en lo cierto.

Hay al menos dos razones para empezar con el *Fingerspitzengefühl*:

- Es sencillo. Puedes empezar de inmediato como individuo en las funciones de tus áreas de interés inmediatas.
- Es bueno para la moral y la autoestima.

Antes de que alguien pueda ser reconocido como ingeniero jefe, un gestor de programas en Toyota primero debe ser considerado como un ingeniero destacado. Como explicó Jeffrey Liker en *The Toyota Way*: “Suzuki era conocido como el Michael Jordan de los ingenieros jefe. Esta reputación provenía de repetidos logros técnicos que demostraban sus notables habilidades técnicas e intuición ingenieril” (p. 180).

Sin embargo, es un arma de doble filo. Tu habilidad técnica —los militares la llamarían «táctica»— te dará autoridad moral; pero si utilizas tu habilidad directamente para resolver problemas del equipo, acabarás con su iniciativa. La gente no puede decir que lo está haciendo todo por su cuenta si tú sigues haciéndolo por ellos, por muy brillantemente que lo hagas.

Una última observación sobre el *Fingerspitzengefühl*. No basta con que cada miembro de tu equipo tenga sus propios superpoderes. Debes tener una idea precisa de cómo le va a cada miembro del equipo: debes ser capaz de predecir si van a poder completar sus proyectos a tiempo con los recursos de que disponen. Aquí es donde entra en juego tu propio *Fingerspitzengefühl*. Musashi ofrece una vívida ilustración en su analogía del carpintero. Un maestro carpintero sabe cómo utilizar cada pieza de madera. Las piezas fuertes y rectas se convierten en vigas de soporte, las piezas que son buenas pero no tan fuertes se convierten en soportes internos (montantes); e incluso las tablas muy débiles pueden utilizarse como soportes temporales y andamios. Todos hemos tenido compañeros para los que lo mejor era destinarlos a servir de andamios, pero los andamios son imprescindibles.

## ***EINHEIT***

El *Fingerspitzengefühl* individual está bien, pero los proyectos suelen requerir equipos. ¿Existe un equivalente grupal del *Fingerspitzengefühl*? Resulta que sí, y Boyd lo llamó *Einheit*. Al principio, esto puede parecer extraño porque las traducciones más comunes incluyen términos como «unidad» e «integridad». Boyd solía llamarlo «confianza mutua». También tiene la connotación de cohesión. En sus presentaciones, utilizaba una variedad de frases complejas para transmitir esta idea, como «perspectiva común», «orientación implícita similar» y mi favorita de siempre, «esquema general de mente-tiempo-espacio».

Hace grandes afirmaciones sobre este concepto en la “Diapositiva 74” de *Patterns of Conflict*:

Sin una perspectiva común, los superiores no pueden dar a los subordinados libertad de acción y mantener la coherencia de la acción en curso.

Implicación:

Una perspectiva común compartida por «un grupo de oficiales» representa un tema unificador útil para fomentar simultáneamente la iniciativa de los subordinados y, al mismo tiempo, hacer realidad la intención de los superiores.

En otras palabras, la perspectiva común, la orientación implícita similar o el esquema general de mente-tiempo-espacio es la clave para romper la disyuntiva entre creatividad/iniciativa y control.

¿Cómo se consigue? Boyd recomienda el *abhyasa*, pero como equipo, tal y como explicó en la “Diapositiva 23” de *Organic Design*:

Organiza el entorno y las circunstancias de modo que tanto líderes como subordinados tengan la oportunidad de interactuar continuamente con el mundo exterior y entre sí, con el fin de desarrollar con mayor rapidez una comprensión intuitiva y multidimensional de la realidad —a través de proyecciones, empatías, correlaciones y descartes implícitos— y así forjar una visión compartida que cohesione al grupo como un todo orgánico.

La parte sobre el «todo orgánico» es donde entra en juego el «*Fingerspitzengefühl* para grupos». Un marciano que observara a tu equipo desde arriba vería un único organismo unificado, uno con *Fingerspitzengefühl*.

### **SCHWERPUNKT**

El Sistema de Producción Toyota consiste sencillamente en acortar el tiempo que se tarda en convertir los pedidos de los clientes en entregas de vehículos.

*Toyota Motor Co.*, abril de 1992.

Así que ahora tenemos nuestro equipo. Todos tenemos *Fingerspitzengefühl* en nuestras respectivas áreas, todos compartimos una orientación implícita similar y se respira un ambiente de confianza mutua en toda la organización. ¿Cómo logramos lo que nos hemos propuesto? Una vez que tu equipo haya trabajado en conjunto, como sugirió Boyd anteriormente, la «orientación implícita similar» suele ser suficiente si se entiende bien cual es el objetivo general. Si embargo, en algunos casos, al inicio de un nuevo proyecto y especialmente con un equipo nuevo, es posible que se necesite un poco más de orientación y enfoque, y para tales casos, los teóricos de la guerra de maniobras recomiendan dos recursos. El primero es *Schwerpunkt*, para el cual Google Translate nos dio siete equivalentes en inglés, incluyendo «centro de gravedad», «enfoque principal», «énfasis principal», «punto principal» e incluso «tablón». Boyd utilizó las expresiones «foco del esfuerzo principal» y «foco y dirección». Stephen Bungay se refirió al *Schwerpunkt* en su ponencia principal en *LeanKanban Central Europe 2011*, pero no con ese nombre. Dijo: “Dime lo que quieres, lo que, de verdad, de verdad quieres”.

En el ejército estadounidense, suele referirse a aquella unidad (y solo puede ser una) bajo tu mando que tiene encomendada cumplir la misión y a la que todas las demás unidades deben apoyar. En otras palabras, todo lo que hacen esas otras unidades ayuda a garantizar que el *Schwerpunkt* cumpla su misión. Boyd, sin embargo, lo utilizó de forma un poco más libre, como un concepto en lugar de como una unidad específica:

El *Schwerpunkt* actúa como un centro, un eje o un agente armonizador que ayuda a coordinarse y a transmitir o llevar a cabo la misión en todos los niveles, desde el teatro de operaciones hasta la sección; de ahí que sea una imagen en torno a la cual:

- Se concentran las acciones de todas las armas y elementos de apoyo para aprovechar las oportunidades y mantener el ritmo de las operaciones,
- Se alinean la iniciativa de muchos subordinados con el objetivo de la misión.

“Diapositiva 78”, *Patrones de conflicto*.

En otras palabras, esta es una técnica de liderazgo que funciona en armonía con *Einheit*. Puedes utilizarla para centrar y armonizar los esfuerzos de tu equipo, al tiempo que estimulas su creatividad e iniciativa. En esencia, significa asegurarse de que todos los miembros del equipo sepan qué estamos tratando de lograr y por qué, lo que en el ámbito militar se denomina la «intención del mando». Por ejemplo, si el precio es lo que determina las ventas en tu negocio, entonces un *Schwerpunkt* es «siempre que no estés seguro de qué hacer, toma la medida que mejor ayude a reducir el coste total». Tu orientación implícita común — *Einheit*— especifica qué acciones puedes y no puedes utilizar para alcanzar el *Schwerpunkt*. Supongamos, por ejemplo, que tu organización funciona según los principios *Lean*. Alguien que no esté familiarizado con las prácticas de tu empresa podría verse tentado a saltarse uno o dos pasos, o a adquirir componentes más baratos, o a subcontratar a proveedores más baratos, pero tales acciones podrían dañar la reputación de la empresa, causar problemas en la producción y, al final, aumentar los costes. Así pues, la *Einheit* —la orientación implícita común— es un requisito previo necesario para usar con éxito el *Schwerpunkt*, y el conocimiento compartido del *Schwerpunkt* podría considerarse fácilmente como un aspecto de la *Einheit*.

Este punto, que con suficiente *Einheit* los líderes rara vez tenían que «desplazar el *Schwerpunkt*» manualmente, me lo dejó claro uno de los ideólogos de la guerra de maniobras moderna, el coronel retirado de la Infantería de Marina de EE. UU. Mike Wyly, una anécdota que incluí en *Certain to Win*. Mike estaba hablando del *Schwerpunkt* y yo mencioné «desplazar el *Schwerpunkt*». Dijo que prácticamente nunca tuvo que hacerlo. Me dejó impresionado: daba por sentado que esa habría sido una de sus principales herramientas de liderazgo. Pero me dijo que, para el momento en que se hubiera dado cuenta de que el *Schwerpunkt* necesitaba cambiar, probablemente ya hubiera sido demasiado tarde. Y para cuando se diera cuenta de que tenía que intervenir, su unidad ya estaría actuando por su cuenta. Invariablemente.

Aunque se puede argumentar que las cosas son diferentes en el mundo empresarial, hay que tener en cuenta que el *Schwerpunkt* es «lo que quieres, lo que realmente, realmente quieres». Si esto empieza a cambiar, entonces quizá debas dar un paso atrás y replantearte el proyecto.

## **AUFTRAGSTAKTIK**

Nunca le digas a la gente cómo hacer las cosas. Diles qué hacer y te sorprenderán con su ingenio.

General George S. Patton, Jr.

En un mundo ideal, todo el mundo sabría qué hacer en todo momento. Cuando surgieran problemas, utilizarían su *Fingerspitzengefühl*, guiados por *Schwerpunkts* implícitos integrados en la *Einheit*, para idear soluciones innovadoras por sí mismos. A veces, sin embargo, es posible que quieras asignar a personas concretas a tareas específicas. Esto es lo habitual al inicio de un proyecto. El recurso que recomiendan los teóricos de la maniobra en este caso es la *Auftragstaktik*. Busca en Amazon «*Auftragstaktik*» y no te faltarán libros sobre el tema: mi búsqueda de hace un minuto ha arrojado 47 títulos, incluido el de Bungay. Mi consejo sobre la *Auftragstaktik* es sencillo, sin embargo, y va más allá de todos los detalles y ensayos sobre las teorías de Scharnhorst, von Moltke (los dos) y todos esos otros generales con pinchos en los cascos. Mi consejo: una vez que el proyecto esté en marcha, no confíes en la *Auftragstaktik*.

Lo que quiero decir es que, una vez que tu programa esté en marcha y la gente esté utilizando su creatividad e iniciativa para ejecutar tu plan, cualquier nueva orden, incluso una «orden de misión» — una traducción habitual de *Auftragstaktik*— puede interpretarse como que «lo que estás haciendo ahora no es tan importante, o incluso que lo estás haciendo mal; así que esto otro es lo que deberías estar haciendo».

Esto lo vi muy claro en un vídeo de *YouTube* que me envió un amigo hace unos meses. En él, el capitán retirado de la Marina de los Estados Unidos David Marquet decía: “Un día, dejé de dar órdenes”. Y entonces las cosas empezaron a funcionar, y al final de su período de servicio como capitán, su nave, la *USS Santa Fe*, pasó de ser la peor de la flota a obtener las mejores puntuaciones de evaluación jamás otorgadas

por el arma de submarinos. El capitán Marquet y los 134 tripulantes de su submarino, trabajando juntos dentro de un tubo de 110 metros de largo, tardaron unos seis meses en desarrollar las prácticas que facilitaron cumplir su misión sin que el capitán diera órdenes. Describió, por ejemplo, un incidente en el que pensó que el oficial de guardia había esperado demasiado para ordenar un giro. Así que hizo un comentario brusco. El oficial de cubierta, sin embargo, tenía razón, y Marquet se dio cuenta de que “Dave había perdido la iniciativa, la confianza y el control. Ya no era él quien pilotaba el submarino, sino yo. Su satisfacción profesional se había visto muy afectada”. Y la única vez que Marquet creyó ver una emergencia e intentó intervenir, casi mata a toda una tripulación de Navy SEALs.

Liker señaló algo similar en *The Toyota Way*: “Los líderes de Toyota rara vez dan órdenes”. Consiguen prácticamente el mismo efecto a través de un mecanismo diferente: “El líder hará preguntas sobre la situación y la estrategia pensada por la persona, pero no responderá a las preguntas, aunque tenga las respuestas”. Puede que sientas que estás defendiendo tu reputación y autoridad dando respuestas rápidamente. Pero el novelista egipcio (y premio Nobel) Naguib Mahfouz ofreció un consejo más propicio para reforzar el *Fingerspitzengefühl*, la iniciativa y la *Einheit* cuando observó que “se puede saber si un hombre es inteligente por sus respuestas. Se puede saber si un hombre es sabio por sus preguntas”.

Liderar con delicadeza haciendo preguntas, pero sin que el líder dé realmente la orden, encarna el espíritu de la *Auftragstaktik*. La gente no puede decir “lo hicimos todo por nuestra cuenta” si sigues liderando dando órdenes. Incluso mediante «órdenes de misión».

Es mejor que lo hagan medianamente bien a que lo hagas tú perfectamente por ellos. ...Tu posición ideal es cuando estás presente y no se nota.

Lawrence de Arabia.

¿Cuándo tiene sentido utilizar «órdenes de misión»? Cuando el destinatario comprende que no había forma de pensar qué hacer por sí mismo, ni siquiera con *Fingerspitzengefühl*, *Schwerpunkt* y *Einheit*. Cuando, por ejemplo, algo externo ha cambiado, pero tu misión general no. En ese momento, es posible que tengas que asignar una nueva tarea a alguien, y la clásica *Auftragstaktik* es una buena forma de hacerlo. Sin embargo, te recomiendo de nuevo a Mike Wyly: puede que ellos estén muy por delante de ti, así que no te limites a dar órdenes a gritos. Ni siquiera a dar «órdenes de misión». ¿Por qué no haces primero una o dos preguntas?

Una última advertencia: algunas personas, por falta de experiencia o de conocimientos técnicos, o simplemente por su personalidad, no funcionan bien bajo el concepto de *Einheit-Schwerpunkt-Auftragstaktik*. Dale espacio para crecer, pero no dejes que se precipiten por un acantilado, llevándose tu proyecto con ellos. Es posible que esas personas necesiten instrucciones más explícitas y que tengas que vigilarlas más de cerca. Saber quién puede hacer qué forma parte de tu *Fingerspitzengefühl*. Yo sugeriría, como regla general, pecar por exceso de «por su cuenta». De lo contrario, cuando haya incertidumbre o un problema, su primer impulso será mirarte a ti. Tu *Schwerpunkt* personal debe ser siempre «se dicen a sí mismos que lo hicieron todo por su cuenta».

## **BEHENDIGKEIT**

*Behendigkeit* se traduce como «agilidad», pero no incluí *Behendigkeit* en *Certain to Win* porque me parecía que el texto ya era lo suficientemente complejo tal y como estaba y, en cualquier caso, la agilidad iba a surgir como otra propiedad del sistema a medida que éste se desarrollara. Boyd estuvo de acuerdo con esto, pero antes de morir amplió el concepto de agilidad. Como señaló, los cuatro primeros elementos darán lugar a una organización altamente ágil, pero con el tiempo puede ocurrir algo extraño: las ideas y las acciones caen en patrones repetitivos. Es decir, serás ágil, pero cada vez más dentro de un patrón. Así que puede que seas muy ágil desarrollando teléfonos analógicos, como en el caso de Motorola a finales de los años noventa, o teléfonos con funciones avanzadas en el caso de Nokia una década más tarde. Si el mundo cambia demasiado o si tus competidores te descubren, tu patrón de generar acciones e ideas deja de ser

efectivo. Te quedas rezagado en la curva de potencia y te estancas, por usar términos aeronáuticos, aunque estés generando mucha potencia y ruido. Para sobrevivir, debes reconocer cuándo no basta con retocar tu paradigma actual.

Como puedes ver, el concepto de «agilidad» en sí mismo implica la ruptura de los patrones. Originalmente, se aplicaba a los aviones de combate, es decir, al hardware. Un avión era más ágil que otro si podía pasar más rápidamente de un vuelo nivelado a girar, digamos, 20 grados por segundo hacia la derecha. Sin embargo, esto no era suficiente, ya que hubo aviones muy ágiles que, por una u otra razón, perdieron frente a oponentes menos ágiles. El Fokker Dr.I del Barón Rojo, por ejemplo, fue uno de los aviones más ágiles de la historia (¡lo cual no es de extrañar, ya que tenía tres alas!), pero era tan lento que solo era ágil dentro de un patrón limitado y fue abandonado en gran medida incluso antes del final de la guerra.

Si relees la descripción de «agilidad» al principio del último párrafo, verás que se aplica tanto a los drones como a los cazas tripulados. Boyd encendió una de esas chispas de genialidad cuando se dio cuenta de que la agilidad no residía tanto en el hardware como en la mente de la persona que lo utilizaba. Durante los siguientes 10 años, amplió el concepto desde el hardware hasta «ser capaz de gestionar un mayor ritmo de cambio», pasando por «operar dentro del bucle OODA» y, finalmente, hasta la capacidad de mantener una orientación más precisa, incluso en un entorno que cambia rápidamente. Esto resolvió el problema del Barón Rojo y también trasladó la agilidad a cualquier ámbito de la competencia humana.

*Behendigkeit*, en su última etapa evolutiva, es la capacidad de ver que el camino que estás siguiendo ahora, incluso si los miembros de tu equipo utilizan al máximo su creatividad e iniciativa, no te va a llevar a donde necesitas estar. David Marquet demostró *Behendigkeit* cuando reconoció que tenía que dejar de dar órdenes. Su submarino se volvió mucho más ágil, a pesar de que el casco, los motores, los sistemas de control, etc., no cambiaron en absoluto. Del mismo modo, el Cuerpo de Marines de los Estados Unidos pasó de una filosofía basada en el desgaste a la guerra de maniobras con básicamente el mismo equipo y organización que tenía antes. Toyota cambió modelos mentales profundamente arraigados cuando se dio cuenta de que no podría reactivar su negocio automovilístico tras la Segunda Guerra Mundial si tenía que depender de capital externo —los bancos— para financiar su negocio. Esto les llevó al *Schwerpunkt* de la eliminación total del desperdicio.

Se puede considerar la *Behendigkeit* como la capacidad de salir de una rutina muy trillada pero rentable mientras aún hay tiempo para hacer algo al respecto. Es cierto que hay que conocer bien el sistema actual como para saber e intuir que no va a funcionar, pero ni siquiera un profundo conocimiento de los asuntos internos es suficiente. Todos los teóricos de la maniobra coinciden en que la *Behendigkeit* requiere interactuar con el entorno externo. Necesitas la perspectiva externa simplemente para comprender tu problema, porque, de lo contrario, cuanto más profundo sea tu conocimiento del sistema actual, más razonable te parecerá. Quedarás atrapado en él. El estratega de Harvard Clayton Christensen lo denominó «el dilema del innovador», porque resulta especialmente difícil detectar defectos en tu propia creación.

A menudo, romper con un patrón de acciones e ideas también romperá con las ideas preconcebidas largamente enraizadas en una organización. Tengo la fuerte convicción, aunque no pruebas, de que romper con estas ideas preconcebidas puede ser una señal de que has alcanzado la verdadera *Behendigkeit*. Toyota, por ejemplo, rompió la disyuntiva entre coste y calidad: fabricaban mejores coches que Detroit y lo hacían a un coste menor. La guerra de maniobras resuelve la disyuntiva que daba inicio a este artículo, entre control e iniciativa. Ichiro Suzuki, el ingeniero jefe de Toyota que creó el Lexus, y Steve Jobs rompieron con la disyuntiva entre la excelencia técnica y la estética, haciendo que productos excelentes técnicamente también resultaban bellos y desprendían calidez.

Para avanzar hacia una nueva visión, alguien tiene que concebirla. A menudo requiere aguantar a gente extraña, gente que actúa al margen de los patrones establecidos. Boyd citó a uno de los militares alemanes más exitosos de la Segunda Guerra Mundial, el general Hermann Balck, quien concluyó que un gran comandante muestra una “disposición a apoyar y promover a subordinados poco convencionales o

difíciles que aceptan el peligro, demuestran iniciativa, asumen riesgos y proponen nuevas formas de cumplir la misión”. Steve Jobs podría haber estado de acuerdo: “Por los locos... Porque las personas lo suficientemente locas como para creer que pueden cambiar el mundo, son las que lo hacen”.

Por obvio que pueda parecer, esto es muy poco frecuente en las organizaciones. Lo vemos constantemente en el mundo empresarial, donde, por ejemplo, muchas empresas hacen alarde de ampliar el abanico de candidatos para nuevas contrataciones, pero luego cuentan con procesos exhaustivos que descartan a cualquiera que no encaje. Sin embargo, si tu organización demuestra ser capaz de desarrollar una cultura EBFAS, no solo podrá atraer a perfiles poco convencionales, difíciles, pero indispensables, sino que también podrá formar a algunos de los propios. *Einheit* con locos...

Por cierto, existe una profunda conexión entre *Behendigkeit* y *Fingerspitzengefühl*, una que se reconoce desde hace mucho tiempo. En palabras de otro samurái y, en este caso, también maestro zen: “Eliminar las aficciones de la mente —detenerse o aferrarse a algo, aunque sea por un instante— tiene como fin percibir las intenciones.” (Maestro zen japonés Yagyū Munenori, principios del siglo XVII).

No se tiene *Behendigkeit* si la orientación permanece apegada o encerrada en alguna idea o concepto, y como señalé anteriormente, el verdadero propósito del *Fingerspitzengefühl* es percibir intenciones, ver intuitivamente lo que los oponentes en la guerra o los clientes y competidores en los negocios pretenden hacer o pueden ser influenciados para hacer. Así pues, la *Behendigkeit* hace posible el *Fingerspitzengefühl*. No es solo un resultado de los otros cuatro principios, sino también su fundamento.

## LIDERAZGO Y RECONOCIMIENTO

Como comandante en Vietnam, quería dar rienda suelta a mis marines contra el enemigo, no controlarlos.

Coronel Mike Wyly, USMC, *Thinking Like Marines*.

Los cinco elementos descritos anteriormente conforman el clima o entorno en el que pueden prosperar los conceptos *lean*. De ello se deduce que la función principal del liderazgo es instaurar y fomentar este entorno, lo que Jim Collins denominó «liderazgo de nivel V». Una vez que se dispone de este clima, ¿cómo se aprovecha? Es decir, ¿cómo se «controla» la organización en el sentido de garantizar que realmente se logra lo que se propuso hacer? Boyd sugirió reconsiderar el «mando y control» como «liderazgo» y «reconocimiento». El liderazgo es lo que haces para influir en tu organización con el fin de alcanzar sus objetivos. Lo máximo en liderazgo es que las personas de tu organización no te vean hacer nada, aunque, de alguna manera, siempre parezcas estar en el mejor lugar para influir en los acontecimientos, aunque solo sea animando al equipo. Los miembros más experimentados de tu equipo comprenderán que ejerces la mayor parte de tus responsabilidades de liderazgo creando un sistema en el que las personas puedan decirse a sí mismas que lo han hecho todo por su cuenta.

La clave de un liderazgo eficaz es establecer la *Einheit*. Los expertos en guerra de maniobras insisten en que tu verdadero sistema de mando y control puede concebirse como compuesto por varias capas, todas las cuales son componentes de la *Einheit*:

- Un código moral compartido, una comprensión de lo que está bien y lo que no. Para actuar como pilar de la *Einheit*, tu código moral debe descansar sobre una base de confianza mutua, lo que supone honestidad: si dices que vas a hacerlo, hazlo. Si metes la pata, confiesa y arréglalo<sup>1</sup>.
- Una doctrina que se comprenda y acepte de forma generalizada. El «*Dharma*», como se dice en el pensamiento oriental. La guerra de maniobra es una doctrina del combate armado, y el Sistema de Producción de Toyota es una doctrina para la fabricación. Parte de esta doctrina debe hacerse explícita, razón por la cual los militares redactan manuales doctrinales.

---

<sup>1</sup>Estoy en deuda con el profesor emérito George Manners, mi colega del Programa de MBA Ejecutivo de la Universidad Estatal de Kennesaw, por su «Código ético para los negocios». Este es el primer elemento del código.

- Un concepto o visión compartida de lo que estamos tratando de lograr ahora.
- Un modelo mental compartido —y preciso— de la situación actual, en constante evolución. Esto incluye tanto lo que está sucediendo fuera de la organización como el reconocimiento de lo bien que estamos trabajando juntos para cumplir nuestra misión («¿Cómo va?»).
- Un reconocimiento mutuo de nuestras capacidades y limitaciones.

El Cuerpo de Marines sugiere que, con suficiente *Einheit*, incluso se pueden leer mentes:

Creemos que la comunicación implícita —comunicarse a través del entendimiento mutuo, utilizando un mínimo de frases clave y bien entendidas o incluso anticipando los pensamientos de los demás— es una forma más rápida y eficaz de comunicarse que mediante el uso de instrucciones detalladas y explícitas. Desarrollamos esta capacidad a través de la familiaridad y la confianza, que se basan en una filosofía y una experiencia compartidas.

*Publicación de Doctrina del Cuerpo de Marines n.º 1, Warfighting, página 79.*

Cuanto mejor lo hagas, es decir, cuanto mayores sean la confianza mutua, la experiencia común y la filosofía compartida, menos comunicación explícita necesitarás. Lo máximo, lo ideal, es que no necesites ninguna en absoluto: que ellos crean que lo hacen todo por su cuenta.

El «reconocimiento» es lo que haces para obtener una imagen precisa del rendimiento de tu organización. Aquí hay un pequeño truco, porque las personas de tu organización se comportarán de manera diferente si creen que las estás observando. Por lo tanto, el «liderazgo» y el «reconocimiento» pueden formar una dualidad e incluso una disyuntiva: cuanto más intentas «reconocer», más afectas al comportamiento que intentas observar, y menos representa lo que ves en el rendimiento real de tu organización. Los líderes eficaces encuentran formas de romper esta disyuntiva, aunque debo advertirte que no es fácil.

Sheila Julian, de Conway Management, describió un famoso recurso utilizado por uno de los creadores del Sistema de Producción de Toyota, Taiichi Ohno:

A Ohno se le atribuye gran parte del pensamiento que subyace al Sistema de Producción de Toyota, y él inventó un método novedoso para introducir mejoras. Se dirigía al lugar donde se realizaba el trabajo, dibujaba un círculo con tiza en el suelo y se colocaba dentro de él. Permanecía allí de pie durante horas, observando y reflexionando sobre lo que veía. Buscaba qué obstaculizaba que las personas crearan valor y estudiaba la situación para determinar cuál era la causa. Esto le proporcionaba la perspectiva que necesitaba para introducir mejoras duraderas.

A veces, según se cuenta, Ohno se limitaba a quedarse allí de pie con los ojos cerrados, escuchando. Ahora bien, aquí hay un punto importante. Él ya poseía un extraordinario grado de *Fingerspitzengefühl* —sabía cómo sonaría una cadena de producción que funcionara bien—, por lo que a menudo podía «intuir» el origen de los problemas. Mi hipótesis es que, al cabo de un tiempo, se mimetizó con el entorno y así no afectó a sus propias observaciones. Quizá te resulte más difícil llevar a cabo este truco en un entorno de oficina.

David Marquet describe cómo se mantenía al tanto del estado de su submarino, además de dar las habituales vueltas y tomarle el pulso al barco. Ciertas decisiones —las que estaban regidas por la *Einheit* en forma de reglamentos de la Marina o prácticas a bordo— debían comunicarse al capitán. “Capitán, la escotilla está asegurada, la profundidad es adecuada y todos están en sus puestos. Tengo la intención de sumergir el barco”. La respuesta era prácticamente siempre: “Muy bien. Adelante”. Esto refuerza la autoridad y la autoestima de quien toma la decisión, pero sigue aprovechando el *Fingerspitzengefühl* que el capitán había desarrollado tras años de navegar a bordo de submarinos similares. Sin embargo, como mencioné, incluso dentro de los confines de un submarino nuclear, le llevó casi un año desarrollar su cultura hasta este nivel.

El Maestro no hace nada,  
y, sin embargo, nada queda sin hacer.

*Tao Te Ching, 38*

La fórmula Liderazgo + Reconocimiento funciona bien con los cinco principios porque gran parte del trabajo de liderazgo se realiza en la cultura, entre bastidores por así decirlo, y no en la (micro)gestión de los miembros del equipo. Prácticamente toda la interacción diaria con el equipo entraría dentro del «reconocimiento».

La clave de todo esto es desarrollar una comprensión profunda de los principios —lo que pretenden lograr— y darse cuenta de que tu forma de aplicarlos puede no parecerse en nada a la de Marquet, Toyota o la *Wehrmacht*.

## ¿QUÉ ESTILO DE LIDERAZGO?

¿Existe un estilo de liderazgo concreto que funcione con todo esto? Podrías sentirte tentado a concluir que se requiere algo parecido al modesto liderazgo de servicio de Collins. Sin embargo, también puedes utilizar un estilo muy enérgico y explícito, como Jeff Bezos en Amazon. Si echas un vistazo a sus *Catorce principios de gestión*, encontrarás:

***Fingerspitzengefühl*** (“Los líderes suelen tener razón. Cuentan con un sólido criterio empresarial y un buen instinto.”)

***Einheit*** (“Ganarse la confianza: los líderes escuchan con atención, hablan con franqueza y tratan a los demás con respeto.” “Estos principios trabajan duro como nosotros. Los empleados de Amazon los utilizan cada día, ya sea al debatir ideas para nuevos proyectos, decidir la mejor solución para el problema de un cliente o entrevistar a candidatos. Es solo una de las cosas que hacen que Amazon sea especial.”)

***Schwerpunkt*** (“Los líderes parten del cliente y trabajan hacia atrás. Trabajan con ahínco para ganarse y mantener la confianza del cliente. Aunque los líderes prestan atención a la competencia, se obsesionan con los clientes.”)

***Auftragstaktik*** (“Sentido de propiedad: Los líderes son dueños de la empresa. Piensan a largo plazo y no sacrifican el valor a largo plazo por resultados a corto plazo. Actúan en nombre de toda la empresa, más allá de su propio equipo. Nunca dicen ‘eso no es mi trabajo’.”)

***Behendigkeit*** (“Inventar y simplificar: Los líderes esperan y exigen innovación e invención de sus equipos y siempre encuentran formas de simplificar. Son conscientes del entorno externo, buscan nuevas ideas en todas partes y no se limitan por el «no se inventó aquí». A medida que hacemos cosas nuevas, aceptamos que podemos ser malinterpretados durante largos periodos de tiempo.”)

A pesar de los *Catorce Principios*, Amazon no se gestiona estrictamente según Deming. Por un lado, evalúan a los empleados en una escala, según informa el *New York Times*, eliminando habitualmente a los que están cerca de la parte inferior. Esto garantiza que, a pesar de todas las bonitas palabras, la gente se cuide mucho de los riesgos que asume. Y como todo el mundo compite contra sus compañeros de equipo, ese sistema dificulta alcanzar altos niveles de confianza mutua. Es difícil ser una Hermandad cuando sabes que los logros de uno de tus «hermanos» pueden hacer que te despidan.

Entonces, ¿por qué tienen tanto éxito? Amazon superó recientemente a Wal-Mart como la empresa minorista más valiosa del mundo. Amazon funciona porque encarna los cinco principios de liderazgo que he esbozado. Funciona a pesar de la visión unidimensional de los empleados (la clasificación por niveles es, por definición, unidimensional), pero, aunque funciona, deja a Amazon expuesta a nuevos competidores que también encarnan los cinco principios, pero que pueden alcanzar mayores niveles de confianza mutua. Al igual que con General Motors hasta mediados de la década de 1970, esto ilustra que no hace falta ser perfecto, solo mejor que cualquier competencia que tengas en ese momento.

Quizá sea un buen momento para recuperar una última enseñanza de la sabiduría oriental. En la tradición antigua, el *abhyasa*, entendido como la práctica constante, disciplinada y perseverante, es fundamental, pero solo constituye la mitad de la ecuación. Los textos clásicos sostienen que, para alcanzar los mejores resultados, esa práctica debe ir siempre acompañada de *vairagya*, un concepto relacionado con el desapego y la ausencia de obsesión. En otras palabras, hay que entrenarse con dedicación y durante mucho tiempo, pero sin perder la perspectiva ni el equilibrio. Mantener intereses amplios más allá de la propia profesión ayuda a evitar una visión excesivamente estrecha de la realidad y aporta la flexibilidad mental y la capacidad de adaptación que los alemanes denominan *Behendigkeit*. También te dará diferentes perspectivas sobre el comportamiento humano, para predecirlo mejor. Pensad en el consumado espadachín, Miyamoto Musashi, quien concluía prácticamente cada sección de su libro con “debes practicar mucho”, pero que también insistía en convertirse en artista y en aprender sobre comercio. Y todos sabéis cómo Steve Jobs atribuyó a un curso de caligrafía el haber cambiado el rumbo de la historia de la informática:

Como había abandonado los estudios y no tenía que asistir a las clases normales, decidí matricularme en una clase de caligrafía para aprender la disciplina. Aprendí sobre las fuentes *serif* y *sans serif*, sobre cómo ajustar el espacio entre diferentes tipos de letra, sobre lo que hace que una tipografía sea excelente. Era hermoso, histórico, artísticamente sutil de una forma que la ciencia no puede captar, y me pareció fascinante.

No tenía la más mínima esperanza de que esto fuera a tener una aplicación práctica en mi vida. Pero diez años más tarde, cuando estábamos diseñando el primer ordenador Macintosh, todo me vino a la mente. Y lo incorporamos todo al Mac.

El nuevo director ejecutivo de Microsoft, Satya Nadella, también parece creer en la importancia del *vairagya*: “Mientras los dispositivos van y vienen, tú persistes... No puedes enamorarte de una única cosa hasta el punto de convertirla en el centro de todo para siempre.”

El autor del artículo ironizaba que “esa filosofía es, en muchos sentidos, lo contrario a la antigua Microsoft”, donde parecía que los clientes existían para satisfacer las necesidades de Windows y no al revés.

Así que, en conclusión, puedes adoptar cualquier estilo de liderazgo que desees. Incluso puedes practicar un nuevo estilo con vídeo-selfies en tu iPhone (antes se hacía frente al espejo o con fotos fijas). Siempre que lo utilices para desarrollar una cultura que encarne los cinco atributos, funcionará.

¿Qué tiene que ver todo esto con nuestro objetivo inicial, esto es, crear una organización en la que sus miembros presuman de que «lo hicimos todo por nuestra cuenta, por nosotros mismos»? Las personas que toman la iniciativa de emplear su creatividad saben que lo están haciendo por sí mismas, y por eso se sienten al mando de su propio destino.

Permítanme dejarles con un par de citas de Toyota, extraídas de la descripción que la propia empresa hace de su sistema y que Toyota distribuye (o solía distribuir) a los proveedores:

En última instancia, el Sistema de Producción Toyota significa mucho más que productividad y calidad. Para las empresas y para los empleados, el Sistema de Producción Toyota significa tomar las riendas de su propio destino. (Página 2)

*Kanban*: El papeleo es mínimo. La eficiencia es máxima. Y son los propios empleados quienes están al mando por completo. (Página 29)

## SOURCES

Amazon: *Our Leadership Principles*, <https://www.amazon.com/p/feature/p34qgjc93n37yd>, downloaded 7 November 2015.

Bloxam, Andy, "Steve Jobs: his 10 most inspirational quotes," 25 August 2011, downloaded from *The Telegraph web site*, <http://www.telegraph.co.uk/technology/steve-jobs/8721676/Steve-Jobs-his-10-most-inspirational-quotes.html>

Boyd, John R., *Patterns of Conflict* (1986).

\_\_\_\_\_, *Organic Design for Command and Control* (1987).

\_\_\_\_\_, *Strategic Game of ? and ?* (1987).

[All of Boyd's materials are available for free download from [slightlyeastofnew.com](http://slightlyeastofnew.com)]

Cleary, Thomas, *The Japanese Art of War*, Shambhala, 1991.

Collins, Jim, *Good to Great*, HarperCollins, 2001.

Deming, W. Edwards, *Out of the Crisis*, MIT Press, 1982.

Julien, Sheila, "The Ohno Circle", *Conway Management News*, v. 20, no. 12 (2012).

Kantor, Jodi and David Streitfeld, "Inside Amazon: Wrestling Big Ideas in a Bruising Workplace", *The New York Times*, August 15, 2015.

Klein, Gary, *Sources of Power*, MIT Press, 2000.

Lao Tzu, *Tao te Ching*, tr. Stephen Mitchell, Harper & Row, 1988.

Liker, Jeffrey, *The Toyota Way*, McGraw-Hill, 2004.

Marquet, L. David, *Turn the Ship Around*, Portfolio, 2013.

\_\_\_\_\_, *Greatness*, Youtube video, [https://www.youtube.com/watch?v=OqmdLcyES\\_Q&feature=youtu.be](https://www.youtube.com/watch?v=OqmdLcyES_Q&feature=youtu.be).

Musashi, Miyamoto, *The Book of Five Rings*, tr. Nihon Services Corporation, 1982.

Ohno, Taiichi, *Toyota Production System*, Productivity Press, 1988 (Japanese orig. 1978).

Patton, the Estate of, *The Official Website of General George S. Patton, Jr.*, <http://www.generalpatton.com/quotes/index3.html>

Public Broadcasting Service, *Lawrence of Arabia on Arab Warfare*, <http://www.pbs.org/lawrenceofarabia/revolt/warfare4.html>, downloaded 7 November 2015.

Satchidananda, Sri Swami, *The Yoga Sutras of Patanjali*, Integral Yoga Publications, revised edition, 2012.

Thompson, Nicholas, "Microsoft's Very Good Day", *The New Yorker*, October 6, 2015.

Toyota Motor Corporation, *Toyota Production System*, 1992.

United States Marine Corps, *MCDP 1, Warfighting*, 1997.

Ward, Allen, Jeffrey K. Liker, John J. Cristiano and Durward K. Sobek II, "The Second Toyota Paradox: How Delaying Decisions Can Make Better Cars Faster", *Sloan Management Review*, Spring (April 15) 1995.

Wyly, Michael D., *Thinking Like Marines*, 1991, available at [slightlyeastofnew.com](http://slightlyeastofnew.com).

## ARTÍCULO ORIGINAL, CRITERIOS DE TRADUCCION Y EDICIÓN.

El artículo original es: *All by Ourselves*

Chet Richards [www.slightlyeastofnew.com](http://www.slightlyeastofnew.com) Version 2.0, 4 December 2015

[Note: This paper covers generally the same subjects as my keynote address at LeanKanban Central Europe 2015, in Munich, 17 November 2015. This version expands on *Behendigkeit*, makes other, minor edits ]

Podríamos haber traducido literalmente el título como “Todo por nosotros mismos”, pero creemos que “Hacerlo todo por nuestra cuenta” refleja bien en español la expresión e intención del autor.

Hemos utilizado:

« » para expresiones, giros y terminos técnicos,

“ ” para citas literales integradas en el texto, para títulos de artículos de publicaciones periódicas o partes de una obra. La comilla simple se usa cuando la expresión entrecomillada se encuentra entre unas comillas inglesas.

*Cursivas* para títulos de obras, libros, publicaciones completas. También para palabras extranjeras no integradas habitualmente en nuestro idioma (alemán, sánscrito...).

Las citas de más de cuatro líneas se han agrupado en un cuerpo de cita a 11pt, sin comillas inglesas. A las citas que el autor segregaba del texto principal se les han aplicado el mismo criterio, hemos decidido no entrecomillarlas por motivos de homogeneización del sistema de citas.

Es un artículo de alta divulgación, no un paper académico que deba de seguir un estilo de citación referido a la bibliografía.

Se ha editado en Libre Office, usando EB Garamod 12pt para el cuerpo del texto y EB GARAMOND SC 12 PARA LOS TÍTULOS.

## ANEXO

### ¿Quién es Chet Richards?

Para nosotros, que hemos traducido alguno de sus artículos, es un profesional generoso y amable, todo un referente para nuestro trabajo, pero dejemos que ustedes lo conozcan tal y como se presenta en su página web [Slightly East of New](http://www.slightlyeastofnew.com)

Chet Richards fue colaborador del difunto coronel John Boyd desde 1975 —cuando Boyd le pidió que revisara las partes matemáticas de *Destruction and Creation*, su primer artículo sobre estrategia— hasta la muerte de Boyd en marzo de 1997. Durante esos años, participó en *Conceptual Spiral*, *The Essence of Winning and Losing*, así como en las ediciones posteriores de *Patterns of Conflict* y en todas las investigaciones de Boyd sobre la aplicación de sus ideas al ámbito empresarial.

En el momento de redactar este texto, es el único de los colaboradores cercanos de Boyd que imparte «*Patterns of Conflict*» y las demás presentaciones del «*Discourse on Winning and Losing*» de Boyd. Por favor, póngase en contacto con su agente si su institución está interesada en contratar alguna de estas actividades.

Chet comenzó su carrera en 1971 en la sección de aviación táctica de la Oficina de Análisis y Evaluación de Programas, dependiente de la Secretaría de Defensa. Una de sus responsabilidades fue el Programa de Cazas Ligeros de la Fuerza Aérea de los Estados Unidos (USAF), que dio lugar tanto al F-16 como al F/A-18, dos de los aviones más fabricados en la historia de Estados Unidos. Dejó el gobierno en 1976 y pasó los siguientes 25 años deambulando por diversos rincones del sector de la defensa, entre ellos Northrop Grumman, CACI y Lockheed Martin.

En la actualidad, disfruta de una jubilación parcial en la región de Lowcountry, en Carolina del Sur, cerca de Hilton Head. Mantiene una relación con la empresa de relaciones públicas de Atlanta, [J. Addams & Partners](#), que también actúa como su agente para cualquier compromiso que le resulte divertido o lo suficientemente rentable. En 2012, fue elegido miembro fundador de la [Lean Systems Society](#).

Chet es autor de *Certain to Win* (2004), sobre las aplicaciones de las ideas de Boyd al mundo empresarial, y también ha publicado tres libros sobre temas de defensa. El primero, *A Swift, Elusive Sword* (2001), abogaba por la eliminación del Ejército de los Estados Unidos, entre otras diversas iniciativas de transformación. Tuvo una segunda edición, se ha traducido al ruso y ha sido libro de texto en la Universidad Nacional de Defensa y en la Academia Naval de los Estados Unidos. Su siguiente libro fue *Neither Shall the Sword*, publicado en enero de 2006, que lleva las recomendaciones de *A Swift, Elusive Sword* hasta su conclusión lógica, y su obra más reciente, [If We Can Keep It: A Manifesto for the Next Administration](#), se publicó a principios de 2008. Puedes descargar un PDF gratuito de IWCKI a través de ese enlace desde nuestra página de artículos.

*Certain to Win* también se ha publicado en una edición especial para la India y se ha traducido al portugués (2008). En febrero de 2019, Toyo Keizai publicó una magnífica [traducción al japonés](#) a cargo del eminente profesor Tsutomu Harada.

Junto con su esposa, fundó y dirigió *Defense and the National Interest*, seleccionado por el *National Journal* como uno de los cinco mejores sitios web sobre defensa. El contenido de ese sitio web se encuentra ahora archivado en <http://DNIPOGO.org>. [Existe otro sitio web que ha adoptado el nombre y la URL originales de DNI. NO está afiliado de ninguna manera a Chet ni al sitio web original de DNI.]

Chet es también el coronel Richards, de la Fuerza Aérea de los Estados Unidos (USAF), retirado. Fue agregado aéreo (en la reserva) en la Oficina del Agregado de Defensa de EE. UU. en Riad, Arabia Saudí, durante varios años y, anteriormente, estuvo destinado en el departamento de Estudios y Análisis del Estado Mayor Aéreo. Ha estado al mando de dos unidades de reserva y se jubiló en 1999 con la Legión al Mérito.

Es doctor en Matemáticas, razón por la cual Boyd le pidió que revisara *Destruction and Creation* en primer lugar.

Chet es instructor de yoga certificado y recientemente se ha jubilado como RYT-500 en la Yoga Alliance. En su vejez, se ha convertido en triatleta de 70.3 y figura en el ranking nacional de su grupo de edad en natación estilo mariposa. Demostrando así que sobrevivir a la competencia puede ser una estrategia viable.

Afirma estar trabajando en un nuevo libro que describe los orígenes de algunas de las ideas estratégicas de Boyd en el yoga y el zen.

Hasta aquí el amigo Chet Richards, de los traductores, [Aitor Saiz](#) y [Benito Vera](#), decir tan solo que ha sido una suerte para nosotros contactar con un profesional de la talla humana del señor Richards. El ciclo OODA ha sido para uno de los dos todo un descubrimiento y para el otro un referente, desde hace años, en su manera de trabajar y de enfrentarse al conflicto.

El poder escribirnos con una persona que colaboró con el mismo Boyd y que es de los pocos que realmente entiende el verdadero ciclo OODA, más allá de las interpretaciones superficiales predominantes, ha supuesto una influencia de gran magnitud en nuestro bagaje profesional. Nuestra reponsabilidad social incluye divulgar en nuestro idioma y de manera abierta esta valiosa información, algo que sin la generosidad de su autor habría sido imposible.

Estamos integrando estos conocimientos, conseguidos directamente desde las fuentes más cualificadas existentes, para mejorar nuestro método de trabajo y poder ofrecer así el mejor servicio a nuestros clientes y a la comunidad.

Texto *All by Ourselves* traducido por Aitor Saiz y Benito Vera, en junio de 2026, con el amable permiso del autor, para nuestro proyecto [Upskills Factory](#).

Thanks, Chet!



 **CC BY-SA 4.0**

Attribution-ShareAlike 4.0 International