



LA EVOLUCIÓN DEL LIDERAZGO

# EN 50 AÑOS, ¿QUÉ HEMOS APRENDIDO SOBRE EL LIDERAZGO?

Paddy Miller, Profesor del IESE, Dirección de Personas en las Organizaciones

El concepto de liderazgo ha cambiado a lo largo de los 50 años de vida del IESE, de la misma forma que la empresa. Algunos de estos cambios han sido positivos. Otros, no tanto. ¿Cómo ha evolucionado el liderazgo en este tiempo? Y, lo más importante, ¿qué hemos aprendido sobre el tema en estos 50 años?

Cuando el IESE emprendió su camino, el reto del liderazgo se habría planteado de una forma completamente diferente a la actual. Sólo hay que pensar en los cambios que se han producido en el mundo empresarial durante los últimos años para percatarnos de que lo que entonces se llamaba liderazgo no tiene nada que ver con lo que asumimos hoy en día como tal. El mundo ha cambiado de rumbo varias veces desde entonces, y lo mismo ha ocurrido con el liderazgo. Los cambios producidos han sido, en ocasiones, para mejor, y en otras, para peor.

Para apreciar el cambio real que ha experimentado el liderazgo sólo hay que comparar el modo en que enseñábamos este tema en nuestros programas internacionales hace veinte años y cómo lo hacemos hoy.

Para determinar nuestra visión actual del liderazgo resulta clave la aparición de dos fenómenos. En primer lugar, el nacimiento del director general estrella. Si pensamos en Jack Welch, Percy Barnevik y Lee Iacocca, recordaremos el momento, hace veinte años, en el que estos líderes se convirtieron en estrellas rutilantes. Sus libros, y aquellos que tratan sobre sus vidas, se leen con tal avidez que uno podría pensar que versan sobre las vidas de santos.

En segundo lugar, y estrechamente relacionado con lo anterior, nos encontraremos con el crecimiento de la industria del liderazgo, un sector en auge que desarrolla conceptos sobre el liderazgo, los envasa, y los reparte en cómodos paquetes al mundo empresarial. El sector cuenta con algunos conferenciantes, escritores y gurús muy doctos en la materia, pero también con un alto porcentaje de encantadores de serpientes, que esperan poder ejercer cierta influencia sobre individuos y organizaciones a través de ideas relativamente simples.

Un buen ejemplo de esta simplificación, que se produce con el objetivo de obtener una amplia difusión, es el uso extendido de metáforas similares, cuando no iguales. ¿Cómo no haber oído nunca, a lo largo de los últimos diez años, que dar un pez a un hombre supone darle de comer un día, pero que enseñarle a pescar le permitirá comer durante toda su vida? Por no mencionar que se

trataría de un pez muy pequeño, pero esa es otra historia. La verdadera razón por la que la industria del liderazgo ha crecido hasta convertirse en un sector de tanta notoriedad es que muchas empresas, por no decir la mayoría, han tenido dificultades para entender claramente en qué consiste el liderazgo y cómo pueden fomentarlo. Siguen buscando el santo grial del liderazgo. No obstante, no nos estamos acercando a la solución del problema si tenemos en cuenta que las empresas viven bajo la presión de los resultados a corto plazo, bajo la necesidad de rapidez y agresividad y bajo la avaricia de los *hedge funds*. En una época en que las fusiones y adquisiciones parecen la única estrategia viable de crecimiento, los empleados se sienten cada vez más como peones sobre un tablero. No reciben indicaciones, sino empujones. Dentro del gran juego estratégico, o bien serán despedidos o mantendrán sus empleos, pero no pueden hacer gran cosa al respecto.

#### LA EVOLUCIÓN DEL LIDERAZGO

Para apreciar el cambio real que ha experimentado el liderazgo sólo hay que comparar el modo en que enseñábamos este tema en nuestros programas internacionales hace veinte años y cómo lo hacemos hoy. Sorprendentemente, comenzamos con clientes de primer nivel, varios de los cuales no tardaron mucho en desaparecer de escena, como, por ejemplo, **Digital Equipment Company, DEC**. Líder de su sector en aquella época, **DEC** debía desarrollar la capacidad de liderazgo. Contábamos con modelos básicos de liderazgo tomados de otras fuentes, otras escuelas de dirección, otros autores. Aunque nuestra facultad ofrecía buena docencia, aún no había desarrollado un conjunto propio de conocimientos o materiales docentes. Dependíamos en gran medida del material de **Harvard** –principalmente de sus casos, pero también de sus artículos, libros y teorías. No tenía gran importancia, ya que nuestros programas *In company* se centraban en los contenidos, enseñábamos “cosas que estaba bien saber”.

A FONDO

50<sup>th</sup>  
ANNIVERSARY  
IESE



LA TAREA DEL LÍDER ES ESTABLECER UN ENTORNO PROPICIO, UNA CULTURA EN LA CUAL LAS PERSONAS SE SIENTAN COMPROMETIDAS, MOTIVADAS, Y EN LA QUE ACTÚEN CON CIERTO SENTIDO DE URGENCIA.

56

**DEC** tenía entonces muchos problemas. Su éxito se basaba en las grandes cifras de ventas de los miniordenadores Vax; su rentabilidad era alta, pero tenía dificultades para integrar una estrategia de cohesión en el conjunto de su organización global. Todo el sector estaba sufriendo una reestructuración, pero nadie (ni los ejecutivos ni nosotros) retó a los participantes a que lideraran un proceso de reestructuración. No se nos pidió que afrontásemos la cuestión directamente, dábamos vueltas en torno al tema con la esperanza de que lo que enseñábamos pudiese resultar útil a los participantes si alguna vez debían resolver el problema. Era como enseñar adornos florales con un elefante corriendo descontrolado por los parterres.

Los líderes no motivan a las personas a su cargo, sino que crean entornos en los que pueda surgir dicha motivación.

Actualmente, nuestros programas In company tratan de forma directa aspectos estratégicos reales de las empresas. No sólo abordamos dichas cuestiones desde el punto de vista de los contenidos, sino que también nos preguntamos qué proceso se necesita para encontrar una solución a este tipo de problemas después de la interacción con el IESE. Tomemos el ejemplo de los **Laboratorios Abbott**. El IESE no sólo se reúne con ejecutivos de la compañía para ofrecer contenidos exclusivos a los gerentes de **Abbott**, sino que facilita en sus clases un proceso a través del cual los directores generales de las filiales y sus equipos aplican realmente lo aprendido y desarrollado en el IESE.

#### MOTIVAR O AUTOMOTIVARSE

La realidad es que nuestras ideas sobre algunas de las premisas sobre el liderazgo están comenzando a cambiar. Una de esas premisas es la motivación. Siempre hemos enseñado que los líderes no sólo deben estar motivados, sino que también tienen que motivar a los demás. Hemos enterrado este mito: los líderes no motivan a las personas a su cargo, sino que crean entornos en los que pueda surgir dicha motivación. Pueden crear incentivos para mejorar el entorno, pero no motivan a su gente.

Actualmente, son los propios empleados los que se motivan a sí mismos. Cuando Magallanes emprendió su vuelta al mundo, motivó a su tripulación colgando a algunos de sus miembros del mástil. Afortunadamente, los tiempos han cambiado y existen otras prácticas. Así pues, debemos encontrar otras formas de dar en el clavo de la motivación.

El reto que supone motivar aumenta por el hecho de que, desafortunadamente, en una sociedad capitalista, los sistemas educativos de muchos países europeos han fallado a las compañías, las principales creadoras de empleo. La mayor parte de los trabajadores adultos han visto cómo se ha reprimido y exprimido el elemento creativo de sus vidas. Como afirma De Bono, «dos tercios de la creatividad son aplastados en los colegios, y el último se difumina en las universidades». Muchos gerentes descubren ahora que sus organizaciones han contratado a esta pobre gente. Se ven obligados a trabajar con empleados que no están motivados para pensar o hacer las cosas de forma distinta a la habitual.

Ésa es la situación que deben afrontar cuando tratan de imitar el ejemplo de **Google**. En seguida encuentran dificultades con los empleados. Muy pocas organizaciones cuentan con empleados que piensen, actúen o se parezcan a los de **Google**. Uno afronta un programa de innovación, se emociona con un montón de ideas y con las cosas que se podrían hacer... y llega y descubre que sus empleados parecen los de la serie de televisión "The Office".

Si aceptamos que los empleados deben motivarse a sí mismos, entonces la tarea de sus líderes es establecer un entorno propicio, una cultura en la cual las personas se sientan comprometidas, motivadas, y en la que actúen con cierto sentido de urgencia. Puesto que se ha recortado cada vez más el tamaño de la organización, y cada vez menos personas dirigen el negocio, el nuevo desafío que han de afrontar los líderes es el de desarrollar una cultura innovadora. El secreto reside en cómo conseguir

A FONDO

50<sup>th</sup>  
ANNIVERSARY  
IESE

El nuevo desafío que han de afrontar los líderes es el de desarrollar una cultura innovadora. El secreto reside en cómo conseguir que ese grupo reducido de personas se implique en pensar, realizar y abordar sus tareas diarias de un modo diferente.

que ese grupo reducido de personas se implique en pensar, realizar y abordar sus tareas diarias de un modo diferente. Ahí está la verdadera diferenciación. No hace mucho, uno de nuestros participantes atacó el concepto de cultura, afirmando que se trataba de una invención de los profesores para conservar sus trabajos. Quizá tenga razón, pero lo que sí sabemos es que los conceptos clave de una organización son el control, la coherencia y la previsibilidad, todos ellos la antítesis de una cultura innovadora. La propia esencia de la creatividad está llena de sorpresas que sobrepasan los límites del control y la previsibilidad.

Formar parte de una cultura creativa resulta emocionante porque pone de manifiesto todo el potencial de la vida organizativa. En palabras de otro de nuestros participantes: «Por primera vez siento que tengo poder dentro de la compañía, y estoy encantado y asustado al mismo tiempo, ya que ahora soy responsable de lo que suceda en el futuro». ¿Asustado? Sí, porque deja atrás la vieja idea de "¿y yo qué saco de todo esto?", básicamente una motivación menor basada en un simple modelo transaccional: yo hago X si tú haces Y. Prestaré atención a la compañía si existe un *quid pro quo*. Sin embargo, la motivación y la creatividad no son grifos que podamos abrir y cerrar a nuestro antojo. Este modelo de control resulta adecuado para los obsesionados por el control.

Otro aspecto que podría asustar a los ejecutivos es que la cultura innovadora tiene mucho que ver con el fracaso. No me refiero a la vieja actitud de dejar que la gente cometa sus propios errores porque es la única manera de aprender. No, no es eso. Las culturas innovadoras suelen darse en un caldo de cultivo político en el que alzar la bandera de la innovación supone asumir el riesgo de ser recibido con cinismo, escepticismo y con un rebuzno de apoyo del tipo "no va a funcionar" por parte de la dirección. Por consiguiente, cualquiera que trate de dar un giro hacia una cultura innovadora deberá asumir un probable fracaso operativo que podría limitar seriamente sus opciones de ascenso en el futuro.

Como sucede en todas las facetas de la vida, los mayores beneficios se consiguen a costa de correr los mayores riesgos. Aquel que piense en un cambio cultural gradual debería dejar a un lado la "cultura innovadora" durante algún tiempo. Aquel que piense añadir la "cultura innovadora" a su lista de "tareas" como número diez de la lista, con la esperanza de que suba posiciones con el paso de las semanas o los meses, debería anotar "desastre" como resultado final. Aquel que piense dedicar uno o dos días a la "cultura creativa", que piense en el fracaso.

Hemos aprendido también que el liderazgo está ligado a la participación y la propiedad, y que ambos conceptos son mucho más complejos de lo que habíamos imaginado. Siempre se ha dicho que el síndrome de "no inventado aquí" era una cuestión psicológica que los líderes tenían que superar en sus equipos, que formaba parte de la inevitable resistencia al cambio de los empleados. Se creía que si el líder conseguía motivar de manera adecuada, podría superar dicha resistencia, y que los empleados realizarían con entusiasmo tareas no creadas por ellos mismos.

Muchos procesos dentro de las organizaciones suponen cierta voluntariedad, y no propiedad. Piensen en su última reunión externa: ¿Hubo alguien que sugiriese algo completamente diferente? ¿O se identificaron proyectos que había que llevar a cabo basándose en lo que la dirección pensaba que había que hacer? En ocasiones, este tipo de reuniones no implican voluntariedad, sino más bien la asignación de personas a los proyectos. La idea de que alguien cree su propio proyecto, sus propios conceptos y sus propias soluciones, parece resultar odiosa a la dirección de la mayoría de organizaciones. Sin embargo, si se le pregunta a alguien qué proyecto estaría mejor planteado y aplicado, no hay ningún tipo de duda.

A FONDO

50<sup>th</sup>  
ANNIVERSARY  
IESE