Información generada para: ESADE
LA VANGUARDIA
BARCELONA
01/09/10
Prensa: Diaria
Tirada: 234.788 Ejemplares
Difusión: 200.291 Ejemplares
Página: 17
Sección: OPINIÓN Documento: 1/1 Cód: 40701495

Àngel Castiñeira y Josep M. Lozano

¿Gestión o liderazgo?

Durante el pasado curso académico hemos tenido ocasión de participar en programas para altos directivos en Barcelona, Madrid, Bilbao, San Sebastián, Sevilla o Buenos Aires. En todos los casos sin excepción la petición que se nos ha hecho era coincidente: no insistan en la *m* (de *management*) y acentúen, por favor, la *l* (de *leadership*). Este mensaje no debería dar pie a confusiones. El conocimiento y dominio de las competencias de gestión (tanto en el sector privado como público) sigue siendo considerado un elemento básico, pero para el ejercicio de las responsabilidades y complejidades de la función directiva la gestión es una condición necesaria pero ya no suficiente.

La formación en liderazgo es un reto de primer orden en todas sus dimensiones y para todos los agentes que intervienen: formadores, organizaciones y directivos.

Lo es, en primer lugar, porque al liderazgo no se accede por una simple transferencia de conocimientos o por el dominio técnico de unas habilidades. El trabajo del liderazgo es algo más cualitativo que cuantitativo, tiene que ver más con trabajar los porqués vitales que con trabajar los cómos operativos. Lo explica bastante bien Simon Sinek en su libro *Start with why* (2009). En el liderazgo lo que quiero hacer y cómo lo haré no es el factor principal, lo fundamental es por qué quiero hacerlo. La clave del liderazgo está en actuar y comunicarse desde dentro hacia fuera. "Hay líderes y hay quienes lideran –dice Sinek–. Los líderes sostienen una posición de poder o influencia. Quienes lideran nos inspiran. Seguimos a quienes lideran no porque tengamos que hacerlo, sino porque queremos hacerlo. Seguimos a quienes lideran, no por ellos, sino por nosotros mismos". Seguimos a quienes lideran, diríamos nosotros, porque somos capaces de ver en ellos un porqué, un propósito, porque tienen una creencia convencida y creíble en un objeto o causa mayor que ellos mismos, que les compromete. El liderazgo comienza con un qué inspirador. Ahora entenderán la razón por la que formar en liderazgo no es fácil; y si se plantea con los parámetros convencionales de formación, imposible. Y no es un problema específico de los directivos. La gente, y a veces incluso los directivos, quieren que se les transfieran ideas y conocimientos, no que se les remuevan sus vidas (profesionales, y a veces personales) por dentro. Quieren espacios (aulas) y procedimientos (clases, casos, textos, etcétera) seguros y conocidos. Quieren respuestas claras, fórmulas mágicas y técnicas aparentemente infalibles y no preguntas fundamentales o sesiones de indagación interior. Prefieren muscular en el gimnasio que meditar en el monasterio. Lo contrario es doloroso y, a veces, peligroso porque nos obliga a mirar o explorar en lugares que la academia y la empresa consideran tabú y que a uno mismo le provocan vértigo. Y obliga, sobre todo, a indagar dimensiones personales que hasta ahora se consideraban ajenas al desarrollo profesional. Nos lo decía en Esade hace unas semanas Ed Freeman (el iniciador de la teoría de los *stakeholders*): "Cuando les explico a mis estudiantes mis teorías discuten conmigo; cuando les confronto con o les interpelo sobre su autenticidad, se enfadan conmigo".

ÓSCAR ASTROMUJOFF

Esta última consideración nos permite ahora añadir que la formación en liderazgo es también desafiante para las organizaciones, tanto para las académicas como para las empresas. Comencemos por estas últimas. Enviar a una joven promesa a formarse en liderazgo comporta riesgos. Mencionemos al menos dos. El primero es confundir el esfuerzo formativo con la Virgen de Lourdes. "Les envío un gestor y quiero que me devuelvan un líder". Pues va a ser que no. Los cambios vitales son de largo recorrido. El logro vendrá como consecuencia de perseguir y alcanzar lo que uno quiere. Aquello que sea el éxito vendrá cuando uno tenga claro por qué lo quiere y después luche por ello. Esa tarea de indagación y propósito no es instantánea. El segundo riesgo deriva de una confusión muy común. Las organizaciones "dicen" querer formar a sus directivos como líderes pero muy a menudo lo que quieren son simples gestores. En realidad, no están dispuestas a permitir que tengan ideas propias y mucho menos que las intenten impulsar y desarrollar, y todavía menos que se pudieran equivocar.

Los problemas para la formación del liderazgo proceden también de los mismos centros académicos, a menudo temerosos de salirse de los guiones docentes oficiales clásicos y siempre pendientes de no atormentar en exceso a los participantes con innovaciones heterodoxas. Pasar de la *m* (de *management*) a la *l* (de *leadership*) va a exigir una tarea hercúlea de atrevimiento e innovación porque en buena medida los guiones para ese nuevo de tipo de formación están por escribir. Recordemos cuatro características del liderazgo: 1) el liderazgo es situacional, 2) el liderazgo es relacional, 3) el liderazgo implica autenticidad, y 4) el liderazgo es transformacional. En las cuatro, con grados diversos, el liderazgo incluye un trabajo profundo del yo, de sus valores, de sus actitudes, de sus emociones y de sus porqués. Porque al liderar no tan sólo transformamos la realidad, sino que también nos transformamos nosotros: resulta sorprendente constatar cuántos adalides del cambio presuponen que debe cambiar todo menos ellos mismos. El fortalecimiento de esas cuatro dimensiones nos va a exigir modificar profundamente las estrategias formativas que conocemos y sus procesos. Ese será uno de los grandes desafíos del futuro para los centros académicos que quieran formar... ¿líderes?●

À. CASTIÑEIRA y J.M. LOZANO, *profesores de Esade*