

ESADE

Alfons Sauquet



# Pensar el liderazgo

## Organizar y liderar: el qué, el cómo y el cuándo

Cátedra LiderazgoS y Gobernanza Democrática

**Pensar el liderazgo**  
**Organizar y liderar: el qué, el cómo y el cuándo**

Transcripción de la conferencia impartida  
el 3 de abril de 2008 en el marco del programa  
*Pensar el lideratge 2008*

Alfons Sauquet

Lugar de publicación: Barcelona  
Edición: Cátedra LiderazgoS y Gobernanza Democrática  
Año de edición: 2009

En el marco universitario mundial, con frecuencia se da un trato diferencial y específico al estudio de algunos temas que destacan por la importancia de su contenido o por su relevancia pública. En estos casos, una de las opciones preferentes y con mayor prestigio es la creación de una cátedra. Entendemos, pues, que se trata de una unidad académica de excelencia.

La Cátedra LiderazgoS y Gobernanza Democrática de ESADE se propone desarrollar un programa que promueva la profundización de los interrogantes que se plantean en torno de esta temática. La Cátedra tiene la vocación de promover un foro de diálogo permanente entre las organizaciones (empresas, administraciones, ONG) y los actores (empresarios, directivos, representantes políticos, sociales, cívicos, sindicales, etc.) que actualmente asumen, de forma responsable y comprometida, los retos y desafíos que comporta gobernar un mundo a la vez global y local. Asimismo, quiere asumir el reto de estudiar y promover formas innovadoras de liderazgo adecuadas a nuestros entornos complejos.

Son promotores de la Cátedra:





# ORGANIZAR Y LIDERAR: EL QUÉ, EL CÓMO Y EL CUÁNDO

El liderazgo es un tema de una cierta complejidad. Se ha abordado desde una variedad de puntos de vista tan diferentes y a veces tan radicalmente opuestos, que es importante, como en ciertas artes —porque el liderazgo tiene también algo de arte— entender mucho sobre él para poderlo apreciar. Una de las mejores analogías que he leído relacionaba el liderazgo con un arte como la música: uno tiene que entenderla un poco para ser capaz de valorarla. Por lo tanto, para apreciar el liderazgo hay que entenderlo. Dado que es un tema bastante complejo, que se ha tratado desde múltiples puntos de vista, lo primero que me gustaría realizar es este repaso general.

En segundo lugar, quisiera plantear tres o cuatro dilemas; no demasiados, sólo tres o cuatro.

Y en tercer lugar, desearía trabajar el tema del liderazgo para averiguar cuál es su anclaje en la actualidad.

### Primera parte – Recorrido histórico

Dicho esto, empiezo por exponer brevemente la historia del liderazgo. Se trata de un fenómeno extenso a lo largo del tiempo, dado que ya hace muchos años, más de un siglo, que se oye hablar de él. ¿Es un tema cerrado? No, en absoluto. Hace unos siete u ocho años, hubo un profesor que se dedicó a reunir definiciones de liderazgo más o menos aceptadas académicamente. Encontró doscientas y, dicho con pocas palabras, no existe acuerdo sobre qué queremos decir cuando hablamos de liderazgo. Es un tema, sin lugar a dudas, complejo, extremadamente complejo, y parte de esta complejidad está relacionada con el hecho de que es una cuestión que se aborda desde muchos puntos de vista. Se aborda desde la psicología; por lo tanto, hace referencia a las personas, a las personalidades. Se aborda desde la sociología; baste recordar que la cuestión del liderazgo carismático no la inventó un psicólogo

sino un sociólogo. Se aborda desde la ciencia política, desde la historia militar (los ejemplos de los grandes líderes, de los grandes generales). También desde la teoría de la organización. Etcétera.

Existen pues muchas disciplinas que tratan el fenómeno del liderazgo desde distintos puntos de vista. Es, por lo tanto, un fenómeno poliédrico. Su significado depende de quién hable, del momento en el que hable, de la disciplina desde la cual hable... Esto es la primera cuestión.

El segundo problema es que el liderazgo es, como hemos dicho más arriba, un fenómeno complejo y multidimensional. ¿Dónde radica su multidimensionalidad? Se refiere a personas, organizaciones, épocas históricas... Este hecho es una de las singularidades que querría remarcar: no es lo mismo hablar de liderazgo en los años veinte, treinta, cuarenta del siglo pasado, que hacerlo en la actualidad. Es totalmente distinto y los intereses, por lo tanto, también lo son. Su singularidad conlleva que el tema se vaya enriqueciendo, o a veces que sea más difícil encontrar los acuerdos básicos sobre qué queremos decir cuando hablamos de liderazgo.

La tercera cuestión es que el objeto de estudio —esto sí que es especial del liderazgo— es elusivo, se nos escapa. ¿Cómo debemos estudiarlo? Primera dificultad. Es un fenómeno del que todo el mundo reconoce su existencia, pero que no atinamos a abordarlo.

¿Cuándo sabemos que existe liderazgo? ¿Antes o después? Normalmente es después, *ex post facto*. Aquí ha habido liderazgo. ¿Por qué? Porque han ocurrido ciertas cosas que atribuimos a ciertas personas. Si esto es así, significa que aquello que hacemos son actos centrados en una perspectiva. Es posible hablar a veces de casos de éxito, pero muy pocas veces podemos realizar el mismo análisis de casos de fracasos, con lo que tenemos un déficit de comparativa, nos podemos equivocar. En las grandes historias de éxitos decimos:



«Veamos cuál ha sido el papel del líder o del gran líder en este acontecimiento». Sin embargo, nunca nos preguntamos lo contrario: qué habría sucedido si esta persona no hubiese estado allí; o qué ocurre cuando se produce un fracaso y miramos hacia atrás. Esto por un lado.

Como decía, normalmente vemos el fenómeno del liderazgo después de que haya ocurrido algo exitoso. A continuación, afirmamos que el liderazgo es uno de los factores que ha llevado hacia el éxito. Sin embargo, existen otras cosas que también influyen y, por lo tanto, es evidente que hay una multicausalidad, que cuando hablamos de liderazgo no podemos realizar una valoración total. Estos días, repasando artículos de *The Economist*, he topado varias veces con la lista de todas las grandes empresas españolas que han comprado otras empresas y al final siempre aparecía Inditex. Alguien podría decir: «Esto es una historia de éxito; por lo tanto, vayamos a

buscar al líder». Se cree que hay una especie de causalidad incrustada y que esta persona lo ha logrado todo ella sola. Sin embargo, ¿alguien se atrevería a afirmar que es esta gran persona el factor realmente decisivo que nos permite concluir que el éxito es el resultado de una actividad concreta? Es muy difícil. ¿Por qué? Porque existe la multicausalidad. Hay muchas cosas que influyen, de modo que el fenómeno final, que es un cierto éxito, no puede ser atribuido únicamente a un hecho concreto, a una causa determinada.

Hay otro elemento importante: la teoría de sistemas. Se conoce como *equifinalidad*. Es decir, es posible llegar al mismo punto, al mismo lugar, por distintos caminos, lo que es cierto, y de algún modo nos dificulta estudiar qué es el liderazgo, por lo menos su impacto habitual. Otro factor destacado es la sobredeterminación. A veces se llega al mismo punto por una causa u otra, y cualquiera de las dos nos lo permite.



Todo esto se explica a través de la teoría de sistemas. Si realmente es así, ¿cómo podemos hablar de liderazgo si no podemos aislar el fenómeno? Éste es el terreno más especulativo en el que nos movemos cuando hablamos de liderazgo, es inevitable. Como decía, existe una multidimensionalidad, es poliédrico, porque nos habla sobre él el filósofo social, el psicólogo, etc. Cuando intentamos abordarlo nos encontramos con que el fenómeno en sí se nos escapa de manera ineludible. ¿Podemos hablar sobre él? Sí, pero siempre sin perder de vista que lo que digamos tan sólo abordará una pequeña parte de la realidad. Es inevitable. No podemos encarar este tema de ningún otro modo. Ahora bien, esta dificultad no debería volvernos menos ambiciosos.

Segundo punto. El liderazgo como fenómeno es hijo de su tiempo. Los filósofos y los sociólogos dicen que nosotros hablamos como hablamos porque hemos nacido en un contexto determinado y

tenemos un trabajo y unas preocupaciones y unos intereses determinados. Así, nos encontramos con que la misma idea de liderazgo va evolucionando a lo largo del tiempo porque responde a épocas e intereses específicos. Por lo tanto, lo que hoy afirmamos acerca del liderazgo no es lo mismo que se decía a principios del siglo xx. Esto podría explicar un poco esta gran dispersión, y es importante reconocerlo.

En los años veinte, fijaos cómo se habla de liderazgo. ¿Qué es el liderazgo? La capacidad para imprimir la voluntad del líder «en aquellos liderados e inducir obediencia, respeto, lealtad y cooperación». ¿Qué hay aquí? Aquí hay un modelo de organización implícito, aquí hay una cierta antropología implícita: hay alguien que es superior a los demás. Se trata de imprimir la voluntad del líder. ¡Cuidado! Por lo tanto, como partimos de la base de que existe alguien que está más capacitado, lo que hay que hacer es que esta voluntad quede



bien reflejada, y quienes la pueden reflejar bien son los que se considerarían buenos líderes.

Todos nosotros tenemos una teoría sobre el líder, todos. Porque la teoría del liderazgo tiene que ver con las asunciones básicas que tenemos sobre la condición humana, sobre la manera de relacionarnos entre nosotros y sobre los modelos organizativos. Cuando alguien tiene un modelo organizativo, tiene un modelo de liderazgo; cuando alguien tiene un modelo de relación, cuando acepta una cierta teoría de la justicia, tiene un modelo de liderazgo. Por lo tanto, aquí lo que podéis encontrar es una serie de presentaciones que, de algún modo, aunque no se plantee así, son expresiones de liderazgo que los demás entienden. Los modelos organizativos, la teoría de la justicia son maneras de entender por qué las personas hacemos las cosas. Es importante recordarlo.

Este hecho se va viendo a medida que vamos repasando la historia. Un poco más adelante encontramos «la personalidad en acción bajo condiciones de grupo». ¿Cuál es la diferencia entre esta definición y la primera? En ella entra la personalidad. Si hay algún psicólogo en la sala, recordará que alrededor de los años treinta empiezan a observarse más indicios de esta personalidad. Hay algo que se denomina personalidad. Entonces, ¿qué debe ser el liderazgo? Una necesidad determinada por «la personalidad en acción». ¿Dónde? En un grupo. La definición nos habla clarísimamente de personas que están dentro del mismo grupo. Años treinta.

*«Leadership is the principal dynamic force that stimulates, motivates and coordinates the organisation in the accomplishment of its objectives.»* Fijaos en el cambio de registro: del grupo de antes ahora pasamos a la organización. Es una fuerza dinámica que estimula, motiva y coordina la organización en el cumplimiento de sus objetivos, los de la organización. Ahora ya no se trata de la voluntad de una persona, sino del

cumplir con lo que dicta la organización. Estamos entrando en un mundo completamente distinto — años cuarenta, la Segunda Guerra Mundial. Es la explosión de las ideas, del poder de decisión, de las cooperaciones, de los sistemas de información, etc. Se trata de fijar objetivos y sistemas que permitan conseguir estos objetivos. Todo ello se relaciona con la coordinación. Ya no se trata de imprimir voluntades, sino de otra cosa. Se trata de alterar la conducta: *«the behaviour of an individual when he is directing the activities of the group towards a shared goal»*. Aquí la cuestión importante es el grupo, el individuo y un objetivo. Si lo comparáis con la primera definición, «lealtad, respeto y cooperación», estamos derivando hacia un objetivo compartido que ha de salir de un grupo. Son conductas de un individuo cuando dirige las actividades del grupo, es decir, hay cosas que ocurren simultáneamente: conductas de líder, actividades de grupo, objetivo compartido. Nuevamente, no se trata de imprimir la voluntad de un individuo singular, sino de actuar para que pasen ciertas cosas. Ello nos recuerda un poco el lema del cincuenta aniversario de ESADE: «Hacer hacer». Hay algo de ello: liderazgo como hacer hacer; actividades, conducta de un individuo para que los otros actúen. Pero también hay la idea del objetivo compartido; por lo tanto, aquí hay un conocimiento. Fijaos en cómo cambia la manera de entender la relación de las personas: desde una definición mucho más jerárquica, autoritaria, de imprimir la voluntad, hasta una definición que dice «hemos de obtener resultados que sean compartidos, resultados de objetivos compartidos». Por lo tanto, aquí encontramos implícitamente una referencia a cómo podemos desarrollar estos objetivos compartidos.

El punto que ahora quisiera remarcar es el siguiente: durante las primeras siete u ocho décadas del siglo pasado hubo una evolución en el ser humano. En una primera etapa el liderazgo está relacionado con las personas. Toda la preocupación de los estudiosos del liderazgo es



ver quiénes son los buenos líderes, ver que rasgos les caracterizan, cómo son estas personas. Esto es importante porque todas estas ideas no se anulan. Por ejemplo, cuando hoy en día hablamos de competencias, el interés está relacionado con esta gran herencia de la búsqueda del gran hombre o la gran mujer —en ese momento eran hombres; siempre era el gran hombre—, en averiguar qué rasgos le caracterizan. Denme un buen presidente de Estados Unidos, yo le haré un análisis psicológico y le podré decir al final que los buenos líderes son gente que acostumbran ser inteligentes, que suelen tener mucha seguridad en sí mismos, que son persuasivos, etc. Existían listas de características. La dificultad lógica que había sobre estas cuestiones era la siguiente: después de ser presidente de Estados Unidos, normalmente sueles tener un poco de confianza en ti mismo, más de la que tenías antes; el grado de inteligencia tampoco no suele ser una condición suficiente, en cualquier caso, ha de ser

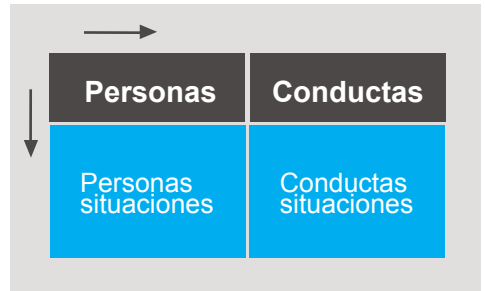
una condición necesaria. Justamente, aparecen rasgos que hoy en día te dan la idea de que el hecho de que te encuentres ciertos factores difícilmente explica todo lo que necesitas.

Lo que se hizo a continuación fue trabajar más, como hemos visto, sobre conductas. Existía un grupo de personas que trabajaba sobre personas, y otro grupo que lo hacía sobre conductas; no tanto sobre quiénes eran, sino sobre qué hacían, cómo se movían los buenos líderes. Para ello, se colocó gente a conducir grupos y lo que se vio allí es que había dos tipos de conductas muy básicas, y esto podría grabarse en lo que serían las tablas de la ley del buen liderazgo. Básicamente, existen dos maneras de trabajar con personas: una preocupándote por las personas y otra preocupándote por el trabajo. Preocuparse por las personas significa entender que aquellos individuos son personas y que, por lo tanto, tienen ciertas necesidades afectivas, de reconocimiento,

etc. Y preocuparse por el trabajo entraña plantear objetivos, proporcionar medios, etc. Estas dos dimensiones básicas se destruyen cuando se observa qué hacen las personas que trabajan con pequeños grupos. Y se llega a la conclusión de que los mejores líderes son aquellos que actúan de ambos modos.

Podríamos encontrar multitud de ejemplos que lo demuestran. Mucha orientación hacia la persona significa estar pendiente de ella, reconocer su esfuerzo y ayudarla. En la época del Imperio Romano existía un esclavo llamado *nomenclator*. Este esclavo se colocaba junto al político de turno y le susurraba al oído el nombre de quien venía; sólo estaba allí para recordar los nombres de las personas que el político se podía encontrar por el camino. El *Caius* quedaba contentísimo porque cuando encontraba a alguien, podía saludarlo y entablar una conversación con él. El *nomenclator* es un pequeño ejemplo de esta atención a las personas, de la importancia de los pequeños detalles.

Transcurren los años y lo que se observa también, a medida que se realizan estudios más complejos, es que no existe una buena persona en cualquier circunstancia. Esta es una verdad que todos conocemos en la práctica, pero que además se evidencia a partir de los estudios realizados. Tampoco no existe una buena conducta para cualquier circunstancia. Es decir: te has de preocupar por las personas en momentos determinados y te has de preocupar por el trabajo a largo plazo. ¿Cuáles son estos momentos concretos? ¿Cuándo hay que actuar de un modo y cuándo hay que hacerlo del otro? Aquí es donde entra la dimensión denominada *técnica*. Todo lo que hacemos depende de nuestra situación. No es lo mismo liderar una situación en la que tal vez se tenga que priorizar el trabajo, que una situación en la cual exista un interés por la estabilidad y para llegar a acuerdos.

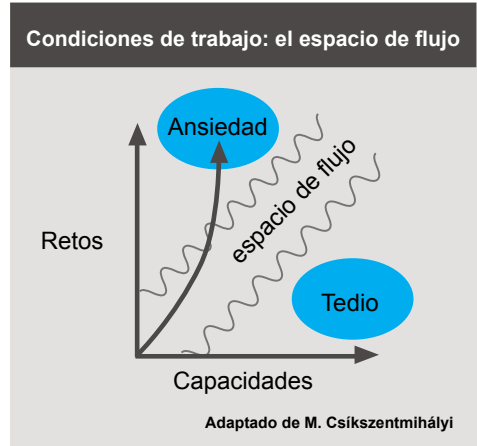
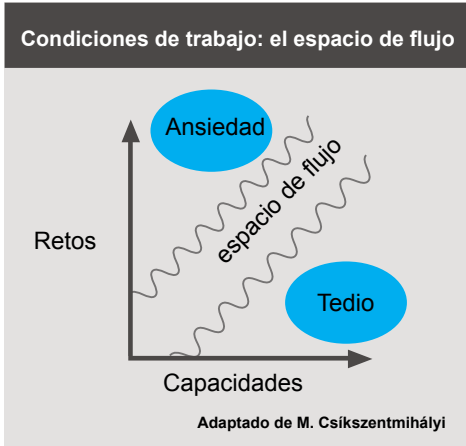


Hasta los años setenta lo que prima es esta doble dimensión. Por un lado, existe interés por las personas, y por otro, por las conductas. Entonces lo que ePersonasa es que no basta con decir «quiénes son», sino que hay que preguntarse «quiénes son en qué circunstancias». Hace unos cuantos años se produjo un cambio en una de las tres o cuatro compañías de software más importantes del país, y la entrevista que se le hizo al director general fue tan sencilla como esto: «La gente, ¿sabe lo que dice, cuál es su proyecto? Lo conoce todo el mundo. La acción será perfectamente orientada al trabajo. Ningún comentario sobre las personas». Esto pasa en todas partes, tanto en las compañías de software como en las escuelas de negocios. Hubo un decano en la Escuela de Negocios de Nueva York a quien le encargaron un trabajo y le dijeron: «Usted tiene que conseguir que la escuela vuelva a estar donde debería haber estado durante los últimos años». Llegó, se encerró en su despacho y, al cabo de dos o tres semanas, envió tres tipos de cartas repartidas en tres tercios. A un tercio les dijo: «Muy bien, continúe como hasta ahora». A otro tercio: «Me gustaría hablar con usted para ver cómo trabajaremos a partir de ahora». Y al tercio restante les dijo: «No es necesario que vuelva a su despacho». Era una forma de abordar una crisis, una manera de trabajar por objetivos, de actuar sin ninguna consideración. Dependiendo de la situación, existe un tipo de liderazgo más atrevido, menos considerado, que se corresponde con un cierto estado o constitución de las cosas.



Todo ello, la manera de definir esta historia, tiene mucho que ver no sólo con la misma historia del liderazgo, sino también con una manera de entender el trabajo, de saber perfectamente qué se le puede pedir a alguien dentro de la organización. Y lo que planteo aquí es lo siguiente: hasta los años setenta y ochenta, el trabajo más bien se entendía como un conjunto de situaciones claramente definidas, tanto en las empresas como en las organizaciones. Por lo tanto, liderar significaba intervenir sobre aquella situación bien definida, en la que las interacciones eran relativamente sencillas. Algunas funcionaban desde hacía poco tiempo, como la dirección por objetivos. ¿Esto qué significa de nuevo? Pues que todo lo que hemos dicho hasta ahora, sobre todo lo que hemos hablado hace poco sobre la idea de liderazgo situacional, que depende de las circunstancias, que puede forzar más a las personas o más a las conductas, responde

a un modelo de organización muy sencillo en comparación con el modelo que tenemos ahora. Antes, cuando alguien lideraba un grupo, lo que tenía que hacer era entender el grado de madurez de sus subordinados. Y el grado de madurez significaba lo siguiente: ¿Quieren trabajar? ¿Saben hacer su trabajo? Respondiendo ambas preguntas, se solucionaban todos los problemas. Si no pueden trabajar porque no saben hacer su trabajo, ¿qué debemos hacer? Se lo hemos de explicar. Si saben hacer su trabajo, pero no quieren hacerlo, ¿qué ocurre? Entonces, es necesario hablar sobre ello. De este modo, existían una serie de matrices que permitían a cualquier persona, con un molde definido, decir: «En este grupo ocurre esto; el liderazgo hay que hacerlo de este modo». Esto explica que cuando el trabajo está muy bien definido por parte del grupo, todo el mundo lo entiende, las interacciones son muy sencillas y los objetivos finales son claros.



En la actualidad, esto no es así. Por lo tanto, todo lo que hemos afirmado hasta ahora deberíamos ponerlo entre paréntesis. ¿Por qué? Porque, por ejemplo, cuando hoy en día hablamos de trabajo, no lo hacemos en clave de labores bien definidas. El interés por el trabajo va en otro sentido. No hablamos de organizaciones al estilo de los años sesenta o setenta, en las que todo estaba perfectamente definido *ex ante*, sino todo lo contrario, estamos entrando en discursos sobre innovación. Posiblemente la gente tiene capacidades que han de poder desarrollar de una manera... tal vez más libremente.

En los estudios sobre este tema, uno de los mejores modelos que se han elaborado es el resultado obtenido por un psicólogo checo que trabaja en Chicago. Este profesor ha estudiado durante muchos años lo que él denomina *momentos de creatividad*. A partir de sus investigaciones ha encontrado el *espacio de flujo*, es decir, un momento de cierta y continuada *serenity* —*serenity* significa que te encuentras en un momento de felicidad. Este es el momento feliz que continúa allí; es una situación en la que te encuentras a gusto para seguir trabajando.

De hecho, lo que concluye el psicólogo checo es que la gente que encuentra este espacio en el trabajo, trabaja y disfruta con ello. En estas circunstancias, la tarea no es ninguna sobrecarga ni nada parecido; es realmente una situación en la que uno se encuentra bien desarrollando en un lugar concreto la mayor parte de sus capacidades y habilidades. Y esto es lo que va asociado con momentos de creatividad provocados por el flujo. ¿Cuál es la clave de esto, de este espacio de flujo? Bien, la clave es bastante sencilla; es un cierto equilibrio entre los retos que proporciona el trabajo y las capacidades que uno tiene. ¿Cómo conseguirlo? Las capacidades también han de estar en equilibrio. Esto ocurría hacia los años cincuenta o sesenta.

Una de las actividades en las que el ser humano puede estar inmerso durante más tiempo es el juego. Los niños juegan todo el día y no se cansan nunca; vuelven y vuelven a jugar. ¿Cuáles son las características del juego? Tiene un punto de reto, lo que significa que uno tiene capacidades para jugar pero desconoce los resultados. Tiene un punto de riesgo, pero no es un riesgo intolerable. Tiene un punto de incertidumbre, porque no se sabe

qué ocurrirá. ¿Por qué? Porque desconocemos las reglas. Si cogemos el modelo del juego y lo traspasamos al trabajo, encontramos cosas parecidas al juego. ¿Cuál es la importancia de todo ello? Porque, claro, si en el trabajo, hoy en día, introducimos esta variable o preguntamos «¿orientación a las personas u orientación al trabajo?», lo que ocurrirá es que se trazará un estilo de liderazgo.

¿Cómo debemos trabajar este tipo de gráfico? Pensando en ello, reflexionando sobre una situación o unas capacidades dadas, el número de retos se incrementa. Pues, subiremos. Cuando alguien sube, lo que encuentra es más ansiedad, más estrés. Y al hablar de estrés, hallamos una consecuencia indirecta rapidísima: el rendimiento baja. Al hablar de estrés me estoy refiriendo a sobremotivación. Entonces, ¿qué significará el liderazgo en este sentido? Tendrá

que ver con el conocimiento de las capacidades, el conocimiento de los retos, etc.

Por otro lado, ¿qué nos encontramos en las organizaciones? Esta es una cuestión que cada día veremos más a menudo: la sobrecapacitación. En Europa se habla mucho de la sociedad del conocimiento. Una de sus características es disponer de capital humano, y capital humano tiene que ver con educación. El segundo paso, que afecta al capital humano, es que no sé si necesitamos tantos licenciados, cuando tienen que llevar a cabo tareas que no se corresponden con su nivel de capacitación. Cuando las capacidades son muy superiores a los retos, el resultado es el tedio.

Sin embargo, por otro lado, desde el punto de vista de la oferta, las personas de las organizaciones, ¿qué pedirán? Sobre todo los jóvenes piden cuánto más, mejor. ¿Por qué tantas personas ofrecen



Plaskoff 2003



sus capacidades a las grandes empresas? Porque no quieren estar atadas. Existían dos teorías. Una era que las empresas estaban utilizando esta fuerza de mercado, esta fuerza de trabajo, mirando a sus beneficios, porque era una fuerza disponible. Otra decía: «No, no, esto es una cuestión más de la gente. Lo que la gente quiere es trabajar». Los estudios que se están realizando más bien invitan a pensar en lo segundo. Se trata de personas que se saben muy capacitadas, pero que por las circunstancias del acceso al trabajo, lo que no quieren es sentirse atadas.

Últimamente hemos recibido encargos de multinacionales europeas que nos dicen, pensando en la generación X, Y: «nos estamos planteando cómo atraer al talento». Y las variables son las que nosotros habíamos trabajado últimamente, y ya no son las del tiempo. Una de las cosas que más ofrecen es esta voluntad, esta necesidad de aprender. Desde el mercado laboral, cada vez se tiene más evidencia de esta realidad.

Visto esto, retomemos ahora el discurso del liderazgo, teniendo en cuenta que liderar en este entorno no tendría nada que ver con lo que decíamos para el entorno de los años setenta u ochenta; sería orientación, personas y labores. Por lo menos, no quedaría reducido.

Otra cuestión es la complejidad. Hasta los años setenta y ochenta, el discurso del liderazgo trataba de plantear una relación más estrecha con las grandes masas. El líder tenía a sus masas. Sin embargo, fijémonos que abarca un poco el entorno en el cual una persona se mueve dentro de una organización, es decir, existe una cierta comunidad organizativa definida por la frase «yo reporto X», pero yo me encuentro dentro de una comunidad de trabajo en la cual «yo soy responsable de X», de una determinada tarea. Por lo tanto, existen comunidades de trabajo equivalentes a la mía. También hay lo que se conoce por actividades de prácticas, es decir, «yo soy un X», un ingeniero,



un licenciado por ESADE, etc., lo que proporciona ciertas habilidades y ciertos intereses, y, además, tengo cierto interés en llevar a cabo un aprendizaje. «Me gustaría saber más de... X.» Este entorno es infinitamente más complejo que el entorno de un grupo y una persona dirigiéndolo.

Tengo una responsabilidad y tengo un conjunto de personas que trabajan conmigo y para mí. Pero a la vez formo parte de una determinada comunidad profesional que marca unas ciertas reglas institucionales sobre cómo se han de hacer las cosas, etc., y esto es muy importante, cada vez más importante. Mientras venía hacia aquí, recordaba a una persona que estuvo con nosotros hace poco, Francisco González, presidente del BBVA. A veces, al pensar en el liderazgo, pensamos en las grandes cosas, en aquello que se ha hecho. A menudo el liderazgo también está relacionado con aquello que se deja de hacer, aquello que no se hace, un silencio. González hablaba de la presión que ha recibido en los últimos años y nos decía:

«Yo miraba a la derecha y todas las cifras que iban saliendo se debían a posiciones muy atrevidas. Claro, ahora nosotros podemos decir que nos encontramos en una posición potente entre los bancos europeos». Quedarse quieto, a veces, tiene un valor extraordinario, y esto es lo que los discursos sobre el liderazgo no acaban de recoger.

Me moveré a un terreno más metafórico. Hay una excelente película sobre el liderazgo que narra la historia de un gran *shoun*. Sus colaboradores están asustados ante la idea de que la gente se entere de su muerte. ¿Qué hacen entonces? Cogen a un pobre desgraciado que se le parece bastante, lo visten igual, lo ponen en su lugar y le dicen: «Sobre todo no digas nada, tú cierra el pico». El anterior tampoco no era muy locuaz. El tiempo transcurre y ocurren dos cosas. Por un lado — creo que este es el ejemplo fantástico de la idea— el doble adopta una posición: todo lo que le ocurre lo interpreta desde un punto de vista positivo; se ve que piensa mucho porque está siempre callado,





está siempre reflexionando, lo cual es conveniente para él mismo. Y la segunda cosa es que, por el hecho de estar callado y sin actuar, muchas cosas se solucionan por sí solas, sin hacer nada, muchas. Durante un tiempo, esta persona va adquiriendo una gran credibilidad, porque muchas cosas se solucionan y todo el mundo hace las atribuciones *ex post facto*: «Esto se ha solucionado. ¡Mira qué bien! Y, además, no dice prácticamente nada; mira a su derecha, a su izquierda... ¡pam!, solucionado. Y así se va construyendo su reputación.

En todo caso, es así, es una buena doble consideración. Una es la proyección sobre el liderazgo, porque a todo el mundo le gusta pensar que las organizaciones están muy bien dirigidas, y en esto hay un punto de mito. Las organizaciones están bien dirigidas, pero por el hecho de que alguien dirija la organización no significa que lo controle todo. Muchas cosas que suceden tienen que ver con el azar, y ocurren cosas por azar que resultan buenas para la organización.

Bien, con todo esto lo que quería era explicar este tipo de complejidad que hoy en día nos encontramos al hablar de organizaciones y, por lo tanto, por qué los discursos sobre el liderazgo que han existido hasta un determinado momento ahora han quedado obsoletos.

En los años ochenta y noventa —poco a poco nos vamos acercando al momento actual— existieron dos o tres movimientos importantes. El primero consistió en plantearse que el liderazgo tenía que ver con la creación de cultura, lo que significó un gran descubrimiento. En aquellos momentos, el liderazgo se orientaba a las personas y las conductas. Aquí se introducían los valores. Liderazgo, ¿qué significa? Introducir valores. El líder, ¿quién es? Alguien que crea cultura, bien sea a través del ejemplo que proporciona, porque valora más ciertas conductas..., existen muchas razones. Un líder crea cultura.

¿Por qué es importante? A medida que las organizaciones se van haciendo más complejas,

hay quien se plantea: «Hombre, ahora ya no podemos ir persiguiendo a la gente: “usted quiere...”, “usted puede...”, etc. Lo que hay que hacer es marcar valores que permitan subrayar tendencias». Y aquí aparecen los pequeños grupos que hablan de la gestión de valores y piensan que con los valores se gestiona. Yo creo que no es así, que los valores no sirven para gestionar. Los valores pueden servir para ofrecer un trasfondo de reflexión en torno al cual se pueden construir ciertas cosas.

Surge también otra cuestión importante: el dilema de liderar y dirigir, que John Kotter sacó a colación hace bastantes años. Este autor venía a decir algo así como: «Mire, hasta ahora las organizaciones se han estudiado mucho desde el punto de vista del *mánager*, del directivo. El *mánager* es una persona que define objetivos, metas..., que pone medios, etc. Pero el líder no es esto. El líder es una persona con capacidad de visión, que entusiasma, que motiva. Por lo tanto, existe una parte *hard*, que sería la parte técnica, que la ejecuta bien todo el mundo; quien haya pasado por una escuela de negocios sabe poner objetivos, medir, controlar, etc. Pero proporcionar una visión y motivar, esto sólo lo hacen los líderes. ¿Tú quieres hacerlo? ¡Uf! Esto cuesta mucho». Y se realiza esta contraposición entre liderar y dirigir. Hay gente que afirma que no se pueden hacer ambas cosas. Esto se planteó en los años ochenta y todavía es un tema recurrente, liderar o dirigir. El discurso muchas veces, en todos los ámbitos, el político y el económico, dice: «¡Es un gran gestor!, pero tal vez le falta algo de liderazgo...». «Es un gran líder, pero necesita alguien a su lado que le complementa, alguien que vaya encajando las piezas y que haga que la máquina funcione».

Además, la palabra *liderar* varía según la cultura a la que nos estemos dirigiendo. Yo soy muy respetuoso cuando alguien se plantea acciones como el ejemplo de Gandhi, muy admirable. Pero creo que tendría que leer un poco sobre la cultura hindú, cuál es la historia de esta

civilización, para ver qué sentido tiene. Porque las cosas tienen sentido según el contexto en el que se hacen. El término *liderar* tiene mucho sentido en la civilización anglosajona. Cualquier que se haya parado a pensar un poco sobre ella, recordará que está relacionada con un estadio cultural propio que se construye sobre todo en la vertiente norteamericana, a partir de pequeñas comunidades que se consideran autónomas en el momento de decidir cuál es su destino. Max Weber decía algo interesante que deberíamos recordar: «Son comunidades que se han autodotado de la capacidad de profetizar». Las comunidades tienen la capacidad de profetizar. A veces, en Europa esto lo vemos esbozando una sonrisa. Sin embargo, si realmente has decidido de manera fundamental que tú puedes profetizar sobre tu futuro, ¡cuidado! La cuestión del liderazgo tiene aquí una dimensión diferente.

¿Qué ocurre en los años ochenta y noventa? Primera cuestión: despliegue de competencias, que tiene que ver sobre todo con lo que decíamos antes de las conductas. Sigue la historia de las conductas pero en clave de competencias. No sólo es lo que yo hago, sino que la competencia es la conducta relacionada con un impacto.

Segunda cuestión: entra en acción la inteligencia emocional de la mano de Daniel Goleman, que, como académico, no es nadie que brille en exceso, pero que, en cambio, es un excelente divulgador; y explica cosas que otros colegas de Harvard hace años y años que están trabajando. Él lo explica de un modo que atrae al público, lo cual es muy conveniente.

Y la tercera cuestión de esta última década es la ética. Hasta ahora no hemos abordado para nada el tema de la ética. El liderazgo estaba relacionado con la funcionalidad. ¿Qué significaba funcionalidad? Tanto si era para asumir los objetivos compartidos como si era para estimular la creatividad de las personas, la situación estaba clara. La ética lo cambia todo.



«Sí, pero...» El objetivo, ¿cómo debe ser? ¿Cómo tiene que ser el cambio? Tenemos que incorporar algunas cuestiones de procedimiento que tal vez deberíamos cuestionarnos: aquello que se conoce como *objetivo funcional*. De hecho, la ética precisamente nos dice que en el liderazgo se tiene que tener en cuenta que el paradigma líder-seguidor ya se ha roto; sólo existe uno, uno que lidera. Además, el liderazgo debe estar legitimado. La legitimación se obtiene ante diferentes *stakeholders*, no sólo cuando se consiguen los objetivos propuestos. También hay un punto de representatividad ante la gente que no pertenece a la misma organización o no es del mismo partido. Es necesario conservar esta legitimidad. Se utiliza de forma común para actuar desde este punto de vista. En tercer lugar, las personas son buenas y, si la gente dispone de suficientes instrumentos y les ayudas en determinadas conductas, colaboran y trabajan, porque hacerlo así es más natural que lo contrario. Por lo tanto, en esta última definición

de liderazgo, éste es en buena medida una relación compleja, basada en la confianza, la obligación, el compromiso, la emoción y la visión compartida. Ahora, muchas veces, cuando alguien define liderazgo, más que hablar de liderazgo, habla de sí mismo.

### Segunda parte – Los dilemas del liderazgo

Dejadme decir ahora tres cosas sobre los dilemas del liderazgo y, si me lo permitís, me tomaré un minuto para hablar sobre el liderazgo femenino. Hay tres cuestiones que para mí son clave: la primera es el *dilema de la innovación*. En la actualidad creo que no existe ninguna organización, ninguna institución que se pueda permitir dar la espalda a la innovación. La innovación es un dilema en sí mismo. La gestión de la innovación no es la gestión de un proyecto. La innovación es elusiva y tiene que ver con apuestas que carecen de rentabilidad. La innovación está relacionada,

por definición, con apostar por situaciones de las que ignoramos el resultado. Por lo tanto, para liderar desde el punto de vista de la innovación, en el seno de una organización, hay que estar seguro de qué tipo de innovación se puede realizar a partir de dos actividades: *explorar* cosas nuevas y *explorar* cosas conocidas, es decir, hacer mejor lo que ya conocemos, mejorar o pulir lo que ya se hace. Explorar significa invertir en cosas de las cuales ignoramos el resultado final. Se acerca más a la investigación que a la exploración. Alguien empieza una investigación porque no sabe cuál será el resultado final; si lo conoce, ya no es una investigación, es un proyecto.

Por otro lado, y en clave organizativa, no sólo es importante la cuestión de la asignación de recursos, sino también la de las personas, que comporta una serie de dilemas implícitos. La historia de 3M en los últimos doce meses es paradigmática al respecto. 3M tenía un problema: no funcionaba en la Bolsa. Las escuelas de negocios hablaban alegremente de la innovación, pero los *stakeholders* no estaban contentos. No funcionaba. Bueno, funcionaba, pero sólo un poco. El precio de la innovación en 3M: a la baja. Surge un dilema que tiene que ver con las personas. ¿Qué tipo de gente debo incluir en mi equipo? ¿A aquellos individuos que se me parezcan más? ¿A aquellos que parecen más apropiados para solucionar lo que ocurre? ¿A los más eficientes? Porque si formo un grupo con gente diversa, pueden surgir conflictos, perder recursos, etc.

Segundo dilema: la comunicación. Éste también es obvio para cualquier persona que haya estado ante un grupo o una organización. La lógica de la transferencia completa no es posible, no es posible por definición. Uno no puede comunicar todo lo que tiene en su cabeza, uno no puede plantear los pros y los contras de todas las decisiones. Muchas veces las decisiones se han de plantear como si la organización fuese un poco irracional, sólo un poco. ¿Por qué? Porque yo puedo explicar por

qué hacemos una cosa con todo lujo de detalles, plantear las ventajas y los inconvenientes. Yo me entenderé a mí mismo, y sabré por qué tomo determinadas decisiones. Pero la audiencia no tiene los mismos recursos que yo, no dispone de todos los detalles de la información. Lo que puedo hacer es emitir ciertos mensajes, puedo comunicar ciertas cosas. Por lo tanto, el liderazgo radica en esta dosificación del mensaje.

Aquí entramos en el ámbito de la retórica. ¿Qué explicamos? ¿Cómo lo explicamos? ¿Por qué lo explicamos? Éste es un terreno resbaladizo. Sin embargo, es importante pensar un poco sobre cómo explicamos las cosas y a quién van dirigidas nuestras explicaciones. Entonces vemos claramente que la retórica es persuasión, pero no persuasión cognitiva, sino persuasión para moverse.

Por otro lado, el dilema depende del modelo organizativo que tengamos en mente. Hoy en día se habla de organizaciones de seguridad. Yo siempre utilizo como ejemplo la República de Venecia. Tal vez sea la república más longeva —la estableció Napoleón. En Venecia había un sistema de gobernanza. ¿Por qué? Porque lo importante era el sistema, un completísimo sistema de seguridad. Es muy complejo. Quiero decir con ello que el poder de organización de la gobernanza lleva también a reflexionar sobre el sentido del liderazgo.

Acabo con lo siguiente: el liderazgo en femenino. De nuevo me remonto hacia atrás y hago un poco de historia. En la actualidad se habla mucho de liderazgo en femenino, y yo querría situar el tema en su contexto. La cuestión del liderazgo femenino no arranca hasta los años setenta, con el movimiento feminista. En algunas empresas se cuestiona lo siguiente: «¿Tenemos que responder al feminismo?» Se explica entonces lo beneficioso que es tener una empresa donde reine la diversidad. Además, se empieza a ver que hay



cambios en la representación de las mujeres. Se observa si todavía perdura el *glass ceiling*, el techo de cristal.

Si abordamos el tema de las condiciones del trabajo, existe un estudio sobre el techo de cristal que tal vez sea el más interesante sobre esta cuestión, porque desmiente que sólo exista una pequeña diferencia de evaluación —pequeña significa de un cinco por ciento— entre la igualdad de candidatos. Siempre es un proceso reiterativo. En igualdad de condiciones entre dos candidatos, en la base de una organización jerarquizada, tras siete u ocho reiteraciones, el director general es en un 80-85% de los casos un hombre, y en un 15-20%, una mujer, sólo con pequeñas diferencias (dos, tres, cuatro, cinco por ciento) de valoración.

Esta información se utilizó durante un tiempo para decir que, para evitar el *glass ceiling*, lo que se debería hacer es que, cuando se llevara a cabo

una evaluación en la que no se privilegiase a nadie pero se escogiese a un hombre, se pudiera pedir una explicación al respecto. Sólo eso. Cada vez que se pide dicha explicación, desaparece esta tendencia. Por lo tanto, sólo es necesario establecer: «Mire, cuando usted tenga estas dos circunstancias, explíqueme por qué ha salido elegido este señor». Sólo por el hecho de decir «explíqueme», ya se elimina el estereotipo y, por lo tanto, este cinco por ciento.

Lo interesante es ver cuál ha sido la evolución en la forma de percibir a las mujeres en el seno de la organización. A principios de la década de 1990 se llevó a cabo una investigación en la que se realizaba una pregunta que replicaba a un estudio de los años setenta. Si pedimos una descripción de cómo son los hombres en general, las mujeres en general y los directivos con éxito, ¿cuál es el resultado? Pues que en la década de 1970 los hombres en general y los directivos con éxito se valoraban bastante más que las mujeres.

Esta misma reflexión se realizó en los años noventa. Después de tanta diversidad y tanta «historia»... seguro que las mujeres habrán cambiado. Pues no. El resultado salió prácticamente igual. Directivos con éxito *versus* hombres en general y mujeres en general, salían mejor valorados los hombres. ¿Cómo puede ser? La cuestión es de interpretación. Cuando a un hombre le pides su opinión sobre las mujeres en general, tiene diferentes referentes: la mujer que no trabaja siempre fuera de casa, la madre... Entonces decimos: directivas, mujeres, directivos hombres y directivos con éxito, a ver si así las cosas pueden cambiar. Existen diferencias. Es más fácil plantear directivos hombres y directivos con éxito que no directivas mujeres y directivas con éxito. Después dijeron, claro, esto es posible porque hay menos representación de mujeres en el cuadro directivo, lo que es cierto, se utilizan siempre referentes, pero hay menos referentes. Por lo tanto, lo que tenemos que hacer es buscar algo distinto.

Y dijeron: directivas mujeres con éxito, directivos hombres con éxito y directivos con éxito, a ver si cuadra. Entonces cuadró bastante. Sin embargo, las descripciones que se hacían se parecían mucho entre sí. De hecho, algún estudio afirmaba: «No, ahora me salen unas descripciones de tipo directivas mujeres de éxito». Pues esta sería una primera cuestión que me haría decir: «Hombre, entonces esto de liderar en femenino, entre comillas, es más una entelequia que otra cosa, porque al final las mujeres que acaban teniendo éxito como directivas de una organización hacen lo que hace todo el mundo; no hay diferencias». Sería una interpretación para poder afirmar que el rol es tan potente que consigue que todo el mundo tenga que actuar del mismo modo, tanto si es hombre como si es mujer.

A mí me parece que esta tampoco es una interpretación correcta por dos razones básicamente. En primer lugar, desde un punto de vista histórico, el tiempo en el que han llegado las

mujeres a los puestos de dirección en España les ha provocado una presión terrible, porque forman parte de una minoría, y cuando formas parte de una minoría tienes una serie de problemas. No sólo estás tú, sino que se está evaluando a todos los que vienen detrás de ti. Cualquiera que haya trabajado en un entorno en el que haya percibido esta situación de minoría lo entenderá perfectamente. Y cuando representas muchas más cosas que a ti mismo, la presión se incrementa. Si la presión aumenta, en el otro lado tal vez haya un estereotipo preparado para actuar.

Lo más normal, lo más funcional es asegurarse eso, y si es necesario llevas a cabo una sobrerrepresentación. Esto es lo que «las mujeres directivas guardan cuando llegan a lo alto». Esta es la lógica.

La segunda cuestión siempre ha estado presente. Los neurobiólogos o los psicólogos cognitivos siempre han dicho que existen diferencias. Tal vez con la boca pequeña, pero lo han dicho: «los niños funcionan bien en matemáticas y las niñas funcionan mejor en lenguas. Después dicen: «el niño es más atrevido». Y esto es verdad, también, en cierto modo, sí es más atrevido. ¿O sea que hay diferencias de tipo cognitivo? ¿Los chicos se constituyen más en clave de competitividad, porque les influye la constitución psíquica, y las chicas, en clave relacional?

En este caso, tenemos dos cuestiones más: las maneras de organizar hoy en día y el rol social. En los años setenta es verdad que teníamos directivos hombres porque las organizaciones eran así. ¿Qué tipo de organización existía en los años setenta? Una organización mucho más jerarquizada. Si alguien tenía un componente más asociativo, relacional, etc., no estaba en la organización adecuada, no era el momento oportuno, no era el tiempo histórico pertinente. Mientras que hoy en día las organizaciones con mujeres están más distribuidas, tienen que basarse mucho más en las capacidades de las personas que las constituyen,

etc. ¿Qué piden? Un tipo de lenguaje más colaborador, más empático, que tenga en cuenta a la persona en su totalidad. Si os fijáis y recordáis el espacio de flujo que he comentado antes, el espacio de flujo tenía en cuenta las emociones. ¿Me gusta lo que hago? ¿Sí o no? ¿Puedo estar diez horas más trabajando porque me lo paso bien mientras trabajo? Esto es bueno. Por lo tanto, esta idea de la persona en su globalidad pide un determinado tipo de liderazgo de relación, más holístico y tal vez la mujer, si confiamos en los neurobiólogos, los psicoanalistas y los psicólogos cognitivos, sabrá transmitirlo mejor. Porque, así como antes las mujeres que llegaban se adaptaban, hacían lo que tenían que hacer porque el rol social —y este es el último punto— es más potente que cualquier otra cosa, hoy nos piden el rol que saben hacer, porque lo más potente que existe realmente es hacer aquello para lo que estamos llamados en función del lugar que ocupamos. Estoy convencido de que los hombres, a pesar de que tengan estos rasgos diferenciales, también se están adaptando. Hoy en día hablar de *coaching* —esta es una palabra que hace algunos años habría puesto los pelos de punta a muchas empresas; si hubiesen oído que algún directivo hacía *coaching*, hubieran dicho: «¿qué le ocurre?»— es algo que empieza a ser habitual. ¿Por qué? Porque cambia también el modelo de sociedad. Y este cambio es bastante evidente en el terreno del liderazgo. Si os fijáis, todo ello tiene mucho que ver con lo que decíamos al principio: «imponer la voluntad del líder a los subordinados y no sé qué, y que quede impreso y tal».

**nº1.** GARRIGUES, Antonio; PUJOL, Jordi y GONZÁLEZ, Felipe, (2005); *Europa: la necesidad de nuevos liderazgos*, Barcelona: ESADE.

**nº2.** INNERARITY, Daniel (2006), *El poder cooperativo: otra forma de gobernar*, Barcelona: ESADE.

**nº3.** VARIOS AUTORES (2006) *Los retos del liderazgo hoy*, Barcelona: ESADE.

**nº4.** PIO, Edwina (2006), *Management Gurus: An Indian Soundtrack on Leadership and Spirituality*, Barcelona: ESADE.

**nº5.** LOWNEY, Christopher (2006), *What 21st Century leaders can learn from 16th century jesuits*, Barcelona: ESADE.

**nº6.** JENSEN, Michael C. (2007), *A New Model of Leadership*, Barcelona: ESADE.

**nº7.** MAS-COLELL, Andreu (2007), *Lideratge i recerca a Catalunya: necessitats i possibilitats estratègiques*, Barcelona: ESADE.

**nº8.** PUJOL, Jordi (2007), *Pensar el lideratge. Què significa ser líder?*, Barcelona: ESADE.

**nº9.** BRUFAU, Antoni (2007), *Pensar el lideratge. Lideratge i Globalització*, Barcelona: ESADE.

**nº10.** EABIS, *Cualidades del liderazgo y competencias de gestión para la responsabilidad de la empresa* (2006), Barcelona: ESADE.

**nº11.** OLIU, Josep (2007), *Moments de Lideratge. La sortida a borsa del Banc de Sabadell*, Barcelona: ESADE.

**nº12.** OLLÉ, Ramon (2007), *Moments de Lideratge. Liderar el canvi en un entorn multinacional i multicultural: el cas EPSON*, Barcelona: ESADE.

**nº13.** TERRIBAS, Mònica (2008), *Els lideratges intangibles de l'era mediàtica*, Barcelona: ESADE.

**nº14.** CASTIÑEIRA, Àngel; LOZANO, Josep M. (2008), *Pensar el Lideratge. Els valors dels lideratges*, Barcelona: ESADE.

**nº15.** VARIOS AUTORES (2007), *Liderazgos clave en las sociedades avanzadas. Una reflexión desde Cataluña y España*, Barcelona: ESADE.

**nº16.** SAUQUET, Alfons (2009), *Pensar el lideratge. Organizar y liderar: el qué, el cómo y el cuándo*, Barcelona: ESADE.



# ESADE

Para realizar consultas o solicitar información sobre la Cátedra LiderazgoS y Gobernanza Democrática, puede dirigirse a:

Pau Mas i Codina

Av. de Pedralbes, 60-62  
08034 Barcelona  
Tel.: + 34 932 806 162  
Fax: + 34 932 048 105  
a/e: [catlideratges@esade.edu](mailto:catlideratges@esade.edu)

abertis

Agrolimen

gasNatural

Werfen Group

IZASA

QUADIS

Executive Education