

# ESADE

Ignacio Martín Maruri



# Liderazgo adaptativo y autoridad

Cátedra Liderazgo**S** y Gobernanza Democrática

Sesión académica  
ESADE • Barcelona  
8 de enero de 2009

## **Liderazgo adaptativo y autoridad**

Transcripción de la sesión académica impartida  
el día 8 de enero de 2009 en ESADE Barcelona.

Ignacio Martín Maruri

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:





# LIDERAZGO ADAPTATIVO Y AUTORIDAD

### Àngel Castiñeira

Buenas tardes a todos.

La sesión de hoy lleva por título: *Liderazgo adaptativo y autoridad*. Antes de empezar, dejadme decir algo sobre el ponente, sobre sus rasgos, sobre los contenidos de la sesión y sobre un tema indirectamente vinculado a los contenidos de la sesión: los cursos de Ronald Heifetz. Éstos estarán en el trasfondo de la sesión ya que Ignacio los conoce muy bien, puesto que los ha padecido, los ha experimentado.

Primero, un rasgo del ponente que me llama la atención: fijaos en su trayectoria. Viene de una cultura básicamente científica, en el campo de la ingeniería electrónica, y claramente germánica, ya que casi toda su formación ha sido en Alemania. No solo cabe destacar el aspecto de la rigurosidad científica o académica, sino incluso un tipo de valores que no quedan al margen de nuestra visión y vivencia del liderazgo. Vamos a ver que también el tema de la autoridad, que va a estar presente en la sesión de hoy, seguramente al margen del tema del liderazgo, lo ha conocido, lo ha experimentado en su trayectoria académica en Alemania.

Es también MBA por el Instituto de Empresa. No lo podemos leer en su currículum, pero en sus pasos por la ingeniería electrónica en Alemania, y con un MBA en el Instituto de Empresa, hay un cierto anhelo de búsqueda, de insatisfacción con los estudios realizados que, después de distintas peripecias, le van a conducir a Harvard, a la *Kennedy School* y, más concretamente, a los cursos de liderazgo de Heifetz, donde va a encontrar algo que precisamente va a satisfacer parte de lo que iba buscando. No termina aquí su aventura. Posteriormente, finalizando ya sus estudios en Harvard, va a realizar y está realizando en el presente una tarea como consultor en distintos países, desarrollando precisamente el modelo de liderazgo adaptativo que hoy nos va a explicar.

Entre los rasgos del ponente, pues, quisiera destacar este elemento de búsqueda. A determinadas edades, las personas profesionalmente parecen ya definidas, cerradas. Yo creo que no es el caso del ponente de hoy, una persona permanentemente abierta. Y ese dinamismo lo manifiesta también en los recorridos geográficos donde hoy se ubica.

Un segundo elemento, brevísimo, porque ya forma parte de lo que él va a explicar: los contenidos. Sobre el tema del liderazgo adaptativo vamos a escuchar una jerga muy propia de Heifetz, es decir, hay un conjunto de expresiones, de palabras, de conceptos que aquellos que han estudiado, aquellos que han leído, aquellos que han aprendido con Heifetz reconocerán. Expresiones o metáforas como *subir al balcón*, *orquestrar un conflicto*, *escuchar la música detrás de las palabras*, *distinguir un desafío técnico de un desafío adaptativo*, *devolver el trabajo*, *perder el corazón* etc. Son expresiones que, sin conocer el pensamiento de Heifetz, seguramente nos son extrañas y tienen que ver con la idea del liderazgo adaptativo. Tenemos la esperanza de que precisamente hoy conozcamos un poco algunas de ellas, en qué se caracterizan y por qué han sido durante las dos últimas décadas de interés en el aprendizaje o en la formación de líderes, fundamentalmente en Harvard.

Un último aspecto que tal vez no aparezca en la ponencia, pero que podría ser muy interesante para el coloquio posterior. Tiene que ver, como decía, con los cursos de Heifetz, tanto por los comentarios que me ha hecho anteriormente Ignacio, como también por las lecturas que hemos tenido. Estos cursos se caracterizan por ser controvertidos, polémicos, perturbadores, no convencionales, desafiantes, implacables, experienciales, etc. Es decir, no dejan a los asistentes indiferentes y provocan, en alguno de los casos o en muchos casos, auténticas crisis personales, incorporando incluso el llanto en medio de la sesión. Es decir, estamos ante un tipo de formación y un tipo de aproximación al



liderazgo que no deja al margen a la persona, sino que la moviliza directísimamente, reconstruyendo dentro del espacio académico un espacio donde, precisamente, el desafío adaptativo se pone en juego.

Cuando iniciamos con Francisco Longo el primer contacto con Ignacio, la intención inicial de la Cátedra era: ¿Por qué no realizar un seminario experiencial de liderazgo adaptativo? Nos pareció que ese aterrizaje era inicialmente muy atrevido y que podía ser mejor comenzar con una sesión como la de hoy, dando a conocer algunos de los rasgos de la Escuela de Heifetz. Es lo que vamos a hacer y, si la cosa promete, pues tal vez vayamos a más.

Como siempre, la sesión va a constar de dos partes. Ignacio ha previsto unos sesenta minutos de intervención, en la primera parte. Luego haremos con todos vosotros una sesión de diálogo o de dis-

cusión sobre aquellos aspectos que nos llamen más la atención. Para aquellos que conocemos los libros de Heifetz, para profundizar y, para aquellos que escuchéis por primera vez los temas de liderazgo adaptativo, para preguntar o aclarar dudas. Ignacio, bienvenido.

### **Ignacio Martín Maruri**

Bona tarda, moltes gràcies.

Muchas gracias por haber venido y por darme esta oportunidad. Voy a empezar precisamente por lo que ha comentado Àngel, por explicar que yo nunca me interesé por el liderazgo y que el liderazgo para mí siempre fue algo a lo que yo tenía una cierta casi animadversión. Probablemente tuvo que ver con que me educé en un colegio alemán, donde desde muy niño me enseñaron a ser muy precavido

con los líderes, con los *Führer* en general, y a tener una actitud muy crítica con la autoridad y, en particular, con la autoridad militar.

Y esa actitud la he tenido toda la vida. Cuando trabajaba en el sector de las telecomunicaciones y entraba en programas de promoción de liderazgo, de alto potencial y demás, todo lo que se me contaba no me acababa nunca de convencer. De alguna manera, todo aquello no me sonaba a propio, era lo que se esperaba de mí, pero no me acababa de convencer.

Luego hice el master. También hablamos mucho allí de liderazgo, y seguía sin convencerme. Y cuando luego pasé al sector social –estuve trabajando dos años en una fundación que se dedicaba precisamente a la promoción del liderazgo para el desarrollo sostenible– vi otras formas de actuar más democráticas, más participativas, pero al fin y al cabo siempre había un grupo de líderes que se escogían y eran, de alguna manera, cualitativamente diferentes a los demás. Y por la educación o por otros motivos, aquello seguía sin convencerme.

Así, pues, cuando fui a Harvard y me dijeron que obligatoriamente tenía que hacer una asignatura de liderazgo, con muy poco entusiasmo me apunté a la que las anteriores promociones habían considerado como la clase más útil de todas las que habían cursado allí. Y, además, como dice Àngel, tenía fama de ser muy entretenida. Así que fui a esa clase y, efectivamente, era muy entretenida. Como dijo Felipe Calderón cuando le preguntaron qué clase le había influido más, dijo que ésta, que al principio pensó que era una *americanada* y que luego descubrió que realmente era la que más le había enseñado para sus labores actuales como presidente de Méjico.

Y esta *americanada* consiste en formular allí un espacio, crear un laboratorio de liderazgo. Imagínense a ciento diez egos -cada uno de ellos podía llenar la sala- cuando se les incita a que sean los

líderes. Allí surge de todo, gritos, llantos, insultos, motines,...menos agresiones físicas, yo creo que prácticamente vi de todo.

Y a mí me resultó lo mismo. Me pareció inicialmente una *americanada* y, posteriormente, no sólo me ha resultado útil sino que ha cambiado mi perspectiva de la autoridad, mi perspectiva del liderazgo, mi perspectiva de muchas de las dinámicas sociales y ha hecho que me quiera dedicar a esto. Desde ese momento no hice otra cosa en Harvard y, después, profesionalmente, tampoco. Así que espero que, igual que fue interesante para mí, tenga también un interés para todos ustedes.

Otro punto es, precisamente, también lo que estaba comentando Àngel, y es que las definiciones que voy a usar tienen significados un tanto distintos de los habituales, sobre todo y, en particular, autoridad y liderazgo. Y es muy importante tener en cuenta estas definiciones porque son las que dan estructura y congruencia a todo lo que les voy a comentar.

Así que vamos a empezar.

La sesión académica se va a dividir en estas cuatro partes. Voy a empezar por la autoridad, como he dicho. Posteriormente, voy a hablar de retos técnicos y adaptativos, dando un pequeño salto, que me permitirá definir el concepto de liderazgo y, a partir de ahí, volveré para ver cuál es la relación entre liderazgo y autoridad. Es una estructura un tanto circular.

### 1. AUTORIDAD

Autoridad, como define Heifetz, es el poder conferido por un grupo a un individuo o grupo de individuos a cambio de la prestación de un servicio. Es decir, aquí tenemos a un grupo de personas que autorizan a alguien a tener un poder excep-





cional o particular o extraordinario a cambio de un servicio. Y esos servicios múltiples se pueden agrupar en tres tipos fundamentales.

Por un lado tenemos orden, protección y orientación. Los múltiples servicios que ofrece la autoridad se pueden agrupar en una de estas tres categorías y, normalmente, las autoridades suelen prestar las tres, aunque algunas prestan más unas que otras.

Cuando hablamos de orden, hablamos de orden interno del grupo que autoriza. Hablamos de estructuras, de jerarquías, de organización, de resolución de conflictos internos. Cuando hablamos de protección, hablamos de protección frente a amenazas externas y enemigos. Y cuando hablamos de orientación, hablamos de proveer la información necesaria para cumplir con las necesidades que tenga ese grupo.

Si vemos, por ejemplo, un cuerpo de policía es fácil ver que cumple las tres funciones: una orientación, por ejemplo, en el tráfico; protección frente a delincuentes y orden en caso de que haya tumulto. Esto que es obvio con la policía, también se puede ver, por ejemplo, con un jefe de departamento en una empresa: del jefe de un departamento se espera que oriente, que tenga una serie de tareas, una estrategia, unas prioridades sobre lo que hay que hacer; se espera que nos proteja de otro departamento que nos quiere pasar sus responsabilidades o quitarnos el presupuesto y se espera que provea orden, que tenga una serie de organigramas internos con una serie de funciones definidas para los distintos miembros de ese grupo.

Y también lo podemos ver en un ámbito familiar, es decir, los padres también cumplen con estas tres funciones, como autoridades: nos orientan educándonos, nos protegen de enfermedades y pro-

veen orden cuando tenemos un problema con los hermanos o con los amigos. Así pues, en todos los ámbitos donde hay algún tipo de autorización, tal como la estamos definiendo aquí, es fácil ver que este tipo de servicios se están prestando continuamente.

La pregunta que surge es: ¿Qué tipos de autorizaciones hay? Porque, normalmente, cuando pensamos en autoridad siempre estamos pensando en una autoridad conferida formalmente y explícitamente. En el caso de un director de departamento, formalmente se define un puesto de trabajo y, explícitamente, con una tarjeta de visita donde pone cuál es su título. Para un policía, formalmente hay un uniforme, hay claridad. Ésta es la autoridad a la que nos referimos normalmente cuando hablamos de autoridad.

Pero la definición que usamos del liderazgo adaptativo es mucho más amplia, porque también incluye autorizaciones informales y tácitas. Por ejemplo, en el caso de un amigo: un amigo también nos provee estos mismos servicios, nos orienta, cuando tenemos alguna duda le pedimos consejo, nos protege si hay alguna trifulca, se supone que está a nuestro lado ayudándonos y provee orden también dentro del grupo de las amistades en las que estamos. Y esta es una autorización informal y tácita.

En general, hay muchas autorizaciones informales y tácitas de las que no somos conscientes. Por ejemplo, podemos pensar ahora que aquí hay una autorización formal que es la de ESADE: a mí para estar aquí y utilizar durante dos horas su tiempo y estas instalaciones para proveer un servicio fundamentalmente de orientación. Eso es explícito y es formal, hay una invitación escrita. Pero, por otro lado, también tenemos la autorización informal de todos ustedes por el hecho de estar aquí, que es tácita desde el momento en que entraron. Y es una autorización que, si yo no proveo el servicio de orientación, probablemente la gente empezará a mirar en Internet o a irse simplemente

Dentro de este concepto de autorización, tenemos estos tipos de autorizaciones: formal y explícita o informal y tácita. Algunas son conscientes y otras son inconscientes. Las conscientes son obvias y suelen ser formales. Incluso las informales y tácitas con las amistades también suelen ser conscientes. Pero hay un tipo de autorización muy importante, en la que en esta escuela se hace mucho hincapié, que es informal, tácita e inconsciente y son los roles.

Un rol, en su acepción *die Rolle* en alemán o *the role* en inglés es el papel que representa un actor y que le ha escrito un guionista. Son las expectativas del grupo para que esa persona las cumpla. Y esas expectativas, normalmente, son inconscientes y son, lógicamente, informales. Por ejemplo, casi todos los grupos autorizan a alguien para ser la persona que rebaja la tensión por medio de un chiste, casi en todos los grupos hay un gracioso, casi en todos los grupos hay una persona que es el *lístillo*, el que ofrece orientación. Todos los grupos tienen este tipo de roles y son roles que se asignan de forma inconsciente y que aceptamos de forma inconsciente, pero que nos condicionan igual que condicionan al resto de las autoridades, como veremos posteriormente.

Y, además, solemos tener un problema y es que, como vamos con nosotros mismos a donde quiera que vamos, solemos hacer las mismas cosas allá donde estemos y en todos los grupos solemos recaer siempre en los mismos roles, con las mismas autorizaciones y solemos repetir continuamente los problemas que ya hemos vivido en otros grupos. Todo ello, porque estamos sujetos a la presión de la autorización de proveer un servicio. Pero somos inconscientes de que tenemos esa presión. Incluso el grupo que nos autoriza también es inconsciente de ello.

La pregunta que surge ahora es: ¿Y por qué se autoriza a alguien? Fundamentalmente, porque tenemos confianza. La autoridad se basa en la



confianza y esa confianza, normalmente, la solemos otorgar a una persona que ha demostrado competencias. Es decir, nosotros nos solemos fiar de una persona que está capacitada o que ha demostrado que está capacitada para ofrecernos uno de esos servicios. Por ejemplo, un médico está autorizado formalmente porque tiene una serie de competencias para prestar un servicio determinado. Una persona que empieza de becario y va ascendiendo a medida que va demostrando competencias y se le va dando una serie de autorizaciones formales y pasa a ser, por ejemplo, jefe de un departamento y así sucesivamente.

Entonces, la competencia demostrada es fundamental para la confianza y es fundamental para ser autorizado. De hecho, nos pasamos toda la vida intentando demostrar competencias, porque esa es la manera en que nos autorizan. Desde el colegio, siempre se nos pide que demos competen-

cias y adquirimos ese hábito de dar respuestas, de demostrar que somos capaces, de que merecemos estar en el grupo en el puesto en el que estamos. Y nos pasamos la vida concentrándonos en esto. Pero esto es solo una parte de la confianza.

La otra parte de la confianza son los valores compartidos, una visión del mundo compartida, unas asunciones, unos modelos mentales, una cultura. Por muy competente que sea Johan Cruyff, no le va a fichar nunca el Real Madrid porque no es de los suyos. Solemos dedicar mucho tiempo a analizar y a mejorar y a perfeccionar nuestro nivel de competencia para ofrecer respuestas y muchas veces no somos conscientes de hasta qué punto participamos o no de los valores de ese grupo que se supone que nos tiene que autorizar.

Por ejemplo, es muy interesante ver, con la reciente campaña electoral en Estados Unidos, ahora que



se va a hablar de Obama, como Hillary Clinton ha hecho toda su campaña de primarias dedicada a esto: «yo sé, yo he estado en la Casa Blanca, yo tengo la experiencia, confiad en mí y dadme la autoridad, porque yo sé hacerlo». Mientras que Obama ha dicho: «yo soy los valores, yo soy el sueño americano, esto es lo que importa, esto es lo que es esencial para nosotros». Y él ha ganado, no ha ganado Hillary. Así pues, la importancia de esta parte de los valores es muy grande y, normalmente, la solemos dejar a un lado.

Igual que se otorga la confianza, se desautoriza. Y cuando se nos desautoriza porque no tenemos la competencia demostrada, como no hemos conseguido, por ejemplo, los resultados de la cuenta de ventas, pues simplemente nos despiden. Y esa es una desautorización formal y explícita, pero igual que hay autorizaciones informales y tácitas, también hay desautorizaciones informales.

Cuando una persona no comparte o no respeta los valores del grupo, se le desautoriza. Por ejemplo, el caso en Estados Unidos del gobernador de Nueva York, que era una persona que tenía fama de ser muy competente, y que lo estábamos estudiando justo en clase la semana anterior; cuando tuvo que dimitir porque se fue con una prostituta. Una persona absolutamente competente pero que no respeta los valores del grupo que le autoriza, tiene que dimitir.

En otro grupo eso no habría pasado, por ejemplo en este país. En este país, no se dimite por esas cosas, se dimite si después lo pasa como gastos, pero eso son otros valores. Lo importante es que respete los valores del grupo que le está autorizando y eso tiene una importancia fundamental. Estoy de acuerdo en que muchas veces lo perdemos de vista. Recuerdo un profesor en el master que me dijo una vez que cultura es aquello por lo que te despiden después de que lo has hecho todo

bien. Y se estaba refiriendo a esto. Por tanto, esto es muy importante tenerlo en cuenta.

## 2. RETOS TÉCNICOS Y RETOS ADAPTATIVOS

Voy a pasar ahora al siguiente punto: voy a definir qué son retos técnicos y retos adaptativos, porque vamos a ver cuál es el ámbito de actuación de la autoridad.

Imaginemos que ahora mismo aquí hay un incendio. Todos, más o menos, tenemos claro que en ese momento se me desautoriza a mí y se autoriza a Ángel. Ángel coge el teléfono, nos dice donde están las salidas de emergencia, donde está el extintor y salimos. No hay un gran debate si pensamos que hay un problema, una solución y unos recursos. En este caso el problema es generalmente aceptado, no hay un gran debate sobre si hay un incendio o no, no hay grandes debates sobre lo que hay que hacer. Y tampoco hay un problema sobre los recursos, porque hay un extintor, hay una salida de emergencia y hay unos señores en el cuartelillo esperando que les llamemos.

Sin embargo puede suceder que el problema sea conocido, la solución también pero no haya recursos. Por ejemplo, cuando una empresa se le pide que aumente su facturación, y todos están de acuerdo en que hay que hacerlo, pero no hay más dinero para hacerlo. Entonces, hay un debate entre el departamento de producción y el de marketing, por ejemplo, sobre esos recursos que no están disponibles.

Mientras que en el primer caso teníamos un caso puro de gestión, en el segundo caso, aparte de la gestión, entran otra serie de actitudes: tenemos una necesidad de negociación, porque si hay un presupuesto limitado -los recursos no están disponibles para todo en la cuantía que los queremos

vamos a tener necesariamente que empezar a negociar. Pero estamos negociando dentro de una percepción de que compartimos una visión del problema y una visión de la solución.

Puede suceder que haya gente que, por los motivos que sea, nos diga «tenéis que vender más, pero no hay posibilidad de contratar a nadie más». Y, en ese momento, tenemos que motivar más a la gente con la que estamos trabajando, que a lo mejor están trabajando al 50 por ciento de lo que pueden. En este ámbito también entra la motivación como un factor fundamental. Pero todo esto son retos técnicos. Esto es lo que en el liderazgo adaptativo se denomina un *reto técnico*: hay un problema y una solución generalmente aceptados por el grupo, no hay debate sobre ello. Puede o no haber recursos, pero eso ya es otra cuestión, lo importante es que aquí hay una aceptación general.

Ahora bien, podemos enfrentarnos, por ejemplo, con el caso del cambio climático. Con el cambio climático hay una discusión sobre si hay o no hay problema: hay personas que dicen que hay problema y hay personas que dicen que no lo hay. En cualquier caso, ninguno de los dos sabe exactamente cuál es la solución. Aquí no hay claridad sobre cómo afrontar este reto y sobre como solucionarlo. Esto es lo que llama Heifetz un *reto adaptativo*. Y es adaptativo porque si tenemos un problema y no hay un consenso o una visión general normalmente aceptada sobre cuál es el problema, se van a producir una serie de facciones. Hay personas que opinan que sí, que hay cambio climático, hay gente que opina que no. Hay gente que opina que lo va a arreglar el mercado, hay gente que opina que lo va a arreglar la ciencia y otros que lo van a arreglar los gobiernos. Hay diferentes facciones. No hay consenso, hay conflicto.

Mientras en los retos técnicos había un cierto consenso y, por lo tanto, se trataba de ponerlo en práctica, de hacer, aquí lo que tenemos es un conflicto sobre cuál es el problema y cómo se soluciona. Aquí hay un debate sobre qué hacer y este

debate va a obligar a que, en alguna medida, estas distintas facciones se tengan que adaptar: de ahí el nombre adaptativo. Si cada uno mantiene el modelo mental y la visión del mundo que tenía, este problema no se resuelve, perdura. Con una adaptación de las distintas facciones se puede llegar a que este problema, que en un momento dado es adaptativo, con el tiempo pase a ser técnico.

Me gustaría recalcar dos cosas: una, los problemas nunca son ni técnicos ni adaptativos, suelen aparecer mezclados. Por ejemplo, cuando Nokia pasa de ser una empresa que fabrica plásticos a ser una empresa de telefonía móvil, el departamento de I+D tuvo que hacer una adaptación mucho más grande que el departamento de contabilidad. Un reto de esa magnitud tiene distintas implicaciones en la necesidad de adaptación de unos y de otros.

También sucede que lo que para un grupo es un problema técnico, para otro es adaptativo. Otro ejemplo: los nómadas en el Amazonas cuando llegan las madereras. Pasar de ser nómadas a ser sedentarios es un problema adaptativo sustancial, mientras que para nosotros ser sedentarios no es un problema. Es un problema técnico, lo tenemos totalmente controlado.

Como comentaba, también es importante saber que los problemas que en un momento dado son adaptativos, con el tiempo pueden pasar a ser técnicos. Por ejemplo, el caso del sida. El sida, cuando surge no se sabe cuál es el problema, ni se sabe cuál es la solución. Posteriormente se sabe cuál es el problema, pero sigue sin haber una solución. La gente se adapta y cambia, por ejemplo, sus prácticas sexuales. Hace que en un momento dado, para algunos, todo aquello pase a ser un problema simplemente de ir a la farmacia y comprar preservativos. Para otros, la adaptación es de otro tipo. Siempre y cuando no estés en África, porque entonces, ahí sí que además hay un problema de recursos. Lo que era un problema adaptativo a través, precisamente, de esta adaptación pasa a

ser una cuestión técnica. El grupo desarrolla capacidades que le permiten afrontar esto.

Y hablo de adaptación y no de revolución o de transformación, porque no se está pidiendo grandes cambios, no se está pidiendo que uno deje de ver el mundo como lo ve. Se está pidiendo que se adapte, que cambie un pequeño porcentaje. Heifetz siempre usa el ejemplo de como con un uno por ciento del cambio en el ADN pasas de ser un chimpancé a un ser humano. Y es solo un uno por ciento, pero la diferencia es sustancial.

Por tanto, no se trata de grandes transformaciones, de grandes revoluciones, se trata de adaptaciones. Pero son adaptaciones que no son necesariamente iguales para cada uno de los grupos: cada uno de estos grupos requerirá una adaptación distinta, cada una de estas facciones necesitará variar en función de cómo este reto les afecte. No tuvieron que cambiar lo mismo los homosexuales, en el caso del sida, que lo que tuvieron que cambiar otras facciones. Y, de hecho, cambiaron los primeros. Por ello, como un reto tiene implicaciones, crea facciones. Como estas facciones se tendrían que adaptar, si quieren desarrollar capacidades que le permitan afrontar el problema, ésto es un trabajo adaptativo.

### 3. LIDERAZGO

Y con ello, podemos pasar a definir lo que es liderazgo. El ejercicio de liderazgo es un proceso de movilización de un grupo para que afronte una realidad incierta y desarrolle nuevas capacidades que le permitan asegurar su progreso y bienestar.

Es decir, estamos hablando, primero, de una actividad, de un proceso. Liderazgo no es una cuestión de ser líder, es una cuestión de ejercer liderazgo. En segundo lugar, se trata de movilizar al grupo. No de darle respuestas, sino de hacer que el grupo sea consciente de que hay una realidad incierta que requiere el desarrollo de nuevas capacidades.



La capacidad la tiene que desarrollar el grupo. Se le puede poner en situación de desarrollar esas capacidades y el grupo las tiene que desarrollar, pero no se le pueden dar. Y el fin tiene que ser el progreso y el bienestar, no la satisfacción del ego de la persona que moviliza al grupo.

Lo que sucede normalmente es que a la gente no le gusta esta situación, porque esto es conflicto. Hay un conflicto de visiones del mundo, de perspectivas de cómo afrontar este reto. Y a nosotros no nos gusta vivir en conflicto, nos gusta vivir en la certidumbre. Cuando surge un problema, del tipo que sea, normalmente se produce un desequilibrio. Si es un problema técnico, como el del incendio, salimos todos corriendo y el desequilibrio baja y dentro de un par de horas estamos tranquilos.

Pero cuando estamos en un problema adaptativo, ese pico de tensión se mantiene y es desequilibrio

en el tiempo. Sólo si mantenemos el desequilibrio durante un tiempo suficiente, es decir, si no nos libramos del problema y seguimos con nuestra vida diaria, empezaremos a desarrollar capacidades que nos permitan afrontar el problema. Es aquello de que el hambre agudiza el ingenio. Pero no el hambre de un día cuando sabes que vas a comer mañana, sino el hambre de no saber cuándo vas a volver a comer. Ese es el que agudiza el ingenio. Así pues, hace falta que el desequilibrio se mantenga un tiempo para que podamos desarrollar estas capacidades. Y sólo en el desequilibrio se desarrollan las capacidades.

Si estamos en situación de equilibrio, si el *statu quo* es perfectamente aceptable, no tenemos por qué cambiar, y no vamos a cambiar, no nos vamos a adaptar. Sólo cambiamos en situación de desequilibrio.

Entonces, ¿qué sucede? Como no nos gusta el desequilibrio, tratamos de reducirlo y eso es lo que tratan de hacer los grupos. Los grupos tratan de, al llegar aquí, encontrar un mecanismo que les permita bajar el desequilibrio, en vez de mantenerlo.

Y hay dos formas de bajar el desequilibrio en un grupo. Una es cambiar de foco, es decir «no hay tal problema, tranquilos, no pasa nada» y, si realmente está pasando algo y no hay debate sobre ello, probablemente venga después, pero de momento decimos que no pasa nada y lo olvidamos. Otra forma muy típica es pasar de un problema adaptativo a hacerlo técnico, y de eso hay muchos ejemplos. Por ejemplo, el otro día en un partido de Francia, precisamente en Marsella contra Túnez, abuchearon la *Marsellesa* y fue un gran escándalo en Francia. Había ahí un problema sustancial y es: ¿qué es ser francés en el siglo XXI, cuando se abuchea la *Marsellesa*? La respuesta de Sarkozy fue «la próxima vez se anula el partido»: solución técnica. Aquí no pasa nada, pasamos capítulo, vamos a la siguiente. Esto lo hacemos continuamente.

Otro ejemplo: cuando la tecnología hace que tú puedas hacer copias digitales perfectas, eso obliga a adaptarse a todas las industrias discográficas. En cambio, en vez de adaptarse, lo que tienen es más policía persiguiendo a los manteros. Ya que es más fácil y no obliga a la industria discográfica a nada. No la obliga a estar en desequilibrio. Lo que sucede es, que otros que sí aceptan el desequilibrio, como por ejemplo Apple con iTunes, se desarrollan y entonces te quitan el mercado.

Esta tendencia a bajar el desequilibrio usando el cambio de tema, por ejemplo, nos lleva a no mantenernos en ese estado de desequilibrio que nos permitiría desarrollar las capacidades de ser creativos. Porque aquí estamos hablando de que el desequilibrio nos lleva a la creatividad, a la innovación, mientras que el equilibrio nos hace mantenernos en donde estamos. Sin desequilibrio no hay innovación.

Y otra forma de cambiar el tema es personalizar el problema, «no, no hay tal problema, el problema eres tú». Esa es muy típica. La usamos continuamente: “chivos expiatorios”. Por ejemplo, hace un mes aproximadamente, yo estaba con mi hijo aprendiendo los diptongos, y el pobre estaba en un estado de desequilibrio bastante alto y estaba merendando. Cuando yo le preguntaba el diptongo, me decía: «es que estoy comiendo, papá, no puedo contestar». Cambio de tema. «Bueno, vale, esperamos, ya no comas más hasta que me respondas». Y entonces, cuando ya no podía más, me dice: «Es que mamá me da las letras de una en una y tú de dos en dos». Ya, el problema ahora era yo. Mi hijo tiene cuatro años y ya tiene interiorizados estos mecanismos para evitar el desequilibrio.

Cuando fracasamos en una venta y llegamos a la empresa, el problema por ejemplo es que nuestra presentación era mala. No nos planteamos que nuestra visión de lo que es un cliente pueda ser errónea. Y, además, como nosotros lo aceptamos, luego, nos vamos a casa con sentimiento de culpa y vamos a hacer cursos de presentaciones, cuando lo que puede haber ahí es un problema radicalmente distinto, un problema adaptativo de la empresa.

Todo esto lo que plantea es que, en el fondo, hay una relación sistémica que nos influye. Y no somos nosotros, sino todo este sistema que por medio de autorizaciones, desequilibrios, reacciona sistémicamente y, si no somos capaces de entenderlo, reaccionamos ante ello de una forma que puede ser equivocada.

Entre las evasiones del cambio de foco tenemos: una negación de problemas, simular remedios, por ejemplo, contratar consultores, hacer reorganizaciones, crear comisiones, adecuar el problema a la solución. Esto es muy típico en todas las empresas: seguro que han oído aquello de «no me vengas con problemas, venme con soluciones». Como no tengo la solución, cambio el problema y entonces parezco como que sé algo. Es decir, vuelvo a de-





mostrar la certeza, porque a mí se me valora por mi competencia. No puedo venir con un problema, tengo que venir con una solución, aunque no sea válida. En ese caso, lo único que hago es posponer el problema y, dentro de un tiempo, el problema surgirá, porque el problema sigue ahí.

También es común crear un conflicto estéril. Por ejemplo, discutir del proceso, de cómo tomar una decisión, cuando deberías estar discutiendo cuál es el problema.

Y, en personalización, un ejemplo es matar al mensajero, como he dicho, al chivo expiatorio. Otro, es el conflicto externo, es decir, el problema de que yo no venda es que los chinos no respetan las leyes de la OIT. El problema ya no lo tengo yo, los tienen los chinos y la OIT y yo ya estoy tranquilo. Hasta que tenga que cerrar la empresa, porque no vendo.

Lo que sucede es que, cuando alguien ejerce el liderazgo, lo que tiene que hacer es mantener a la gente en este estado de desequilibrio. Este es el liderazgo: es movilizar a la gente, perturbar a la gente para que esté el período de tiempo suficiente en un estado de desequilibrio que le permita desarrollar nuevas capacidades y de esa manera esté mejor preparada para afrontar ese reto y progresar.

Pero, cuando uno viene haciendo esto, a la gente no le gusta. Entonces, ¿cuál es la primera reacción? La primera reacción es ignorarte, simplemente no te escuchan. Pero, cuando sigues persistiendo, lo que van a hacer es empezar a atacarte. Y, cuando no pueden, van a empezar a respetarte. Eso lo decía Gandhi: «Lo primero que hacen es que te ignoran, luego te atacan y luego te respetan, que es lo más peligroso». Heifetz incluye una cuarta, que es que te seducen. Porque, si el grupo



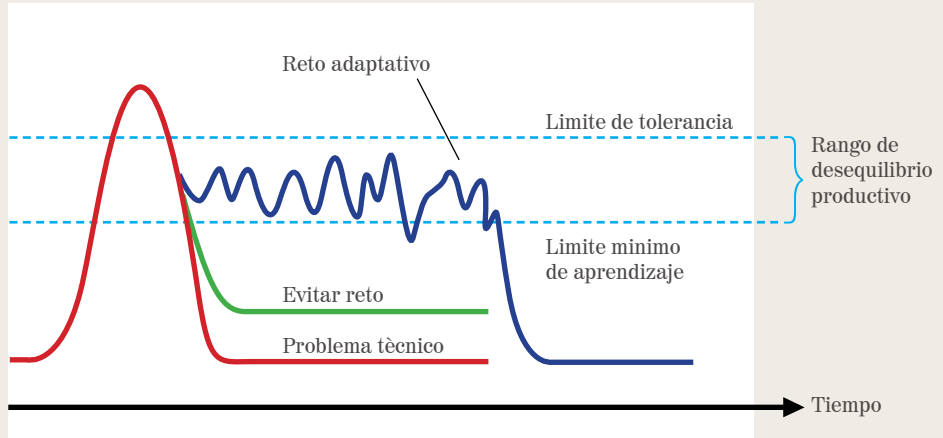
te asciende y te hacen director de algo, ¿cómo vas a seguir perturbando al grupo, con lo mucho que te valoran? Y es la parte más problemática de todo esto. La seducción lo que hace es que dejas de sacar al grupo del desequilibrio y le mantienes en el *statu quo*. Porque no nos olvidemos de una cosa, una de las funciones fundamentales de la autoridad es el orden y aquí estamos hablando de desorden, de conflicto. Aquí se llama a la autoridad para que baje la tensión, y la autoridad lo hace, porque para eso es autoridad y, si no, lo desautorizan.

El otro día estuve en una fundación política donde había veintitrés personas: tres mujeres y veinte hombres. Una de las tres mujeres dijo: «Aquí no se está cumpliendo la cuota». Y subió el desequilibrio. El que había convocado dijo: «Yo he convocado a los que habían mandado un *mail* presentándose voluntarios». Y la mujer respondió: «Pero es

que aquí hace falta más mujeres». Ya estábamos en conflicto. En ese momento ¿qué sucede? Habla la autoridad, el presidente de la fundación, y dice: «Esto lo arreglo yo para la próxima semana, no se preocupe, la próxima convocatoria ya habrá más mujeres». Lo que estaba haciendo esa persona es actuar como autoridad, bajar y reducir la tensión a base de respeto: «respeto lo que me estás diciendo, entiendo que efectivamente hay un problema y lo acepto y además lo voy a solucionar, no sé cómo, pero lo voy a solucionar». Entonces el problema se quita de la mesa. El problema ya no se afronta. Y a lo mejor en ese momento es conveniente, porque hay otros problemas, otros retos en los que hay que enfocarse, pero ese es el mecanismo de la autoridad para bajar la tensión. Y esto pasa continuamente.

Siguiendo con el tema de género: yo pongo a una mujer en la junta directiva y como ya tengo una

### Nivel de desequilibrio



Fuente: Heifetz, Ronald A. & Laurie, Donald (1998)

mujer, ya he demostrado respeto. A partir de ahora, el problema es suyo y los demás nos podemos desentender. Tema solucionado. Y eso lo hacemos continuamente en todo tipo de organizaciones.

Los retos técnicos que planteaba antes, es el ámbito de la autoridad, porque es en el ámbito donde queremos dar respuestas, donde no hay debate, donde no hay conflicto. Este ámbito técnico es un ámbito de autoridad, Aquí buscamos el control, buscamos las respuestas, buscamos la eficiencia porque, como sabemos lo que hay que hacer, tratamos de ser más eficientes.

En cambio, el ámbito del liderazgo consiste en: afrontar retos adaptativos, ayudar a un grupo, perturbar a un grupo para que se enfrente a retos adaptativos. Esto es ejercer liderazgo. Aquí, no es el ámbito de la autoridad. Y aquí les presento el **gráfico** del desequilibrio.

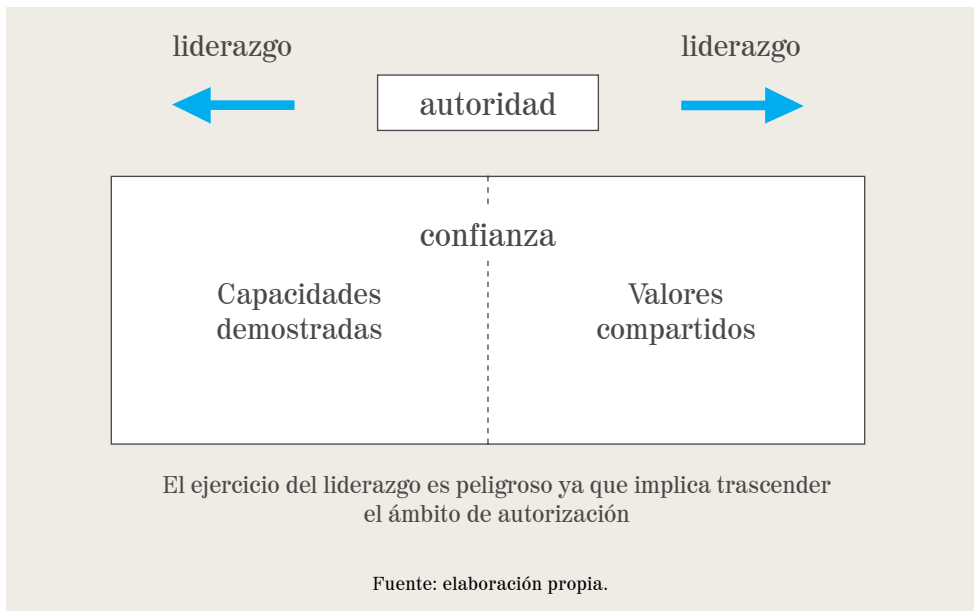
## 4. LIDERAZGO Y AUTORIDAD

Podemos pasar ahora a ver cuál es la relación entre el liderazgo y la autoridad. Porque hemos dicho que la autoridad consiste en competencias demostradas, en ser capaz de dar respuestas, en tener control de la situación. Eso es lo que se le pide a la autoridad. Y, al mismo tiempo, que defienda los valores del grupo, porque para eso le han autorizado. Sin embargo, estamos viendo que en el liderazgo hay que aceptar que no sabemos como afrontar el reto al que nos enfrentamos. Hay incertidumbre, no hay una solución generalmente consensuada y aceptada de cómo hacer frente a eso que tenemos delante. Es decir, el liderazgo parte de aceptar una incompetencia frente a ese reto en particular, una incertidumbre, una falta de respuestas. Pero, además, como hemos visto, obliga al grupo a adaptar los valores, para que cada una de estas

distintas facciones se adapte, en la medida que sea necesario, para hacer frente al reto. En definitiva, reta los valores, no los defiende.

Y aquí se ve claramente que con estas premisas

de autoridad y liderazgo hay un conflicto natural: la autoridad y el liderazgo son contrarios. Si quiere uno ser autoridad tiene que demostrar competencia y defender valores. Y si uno quiere ejercer el liderazgo tiene que aceptar la incom-



petencia, mostrarla al grupo, mostrar su falta de respuestas y, además, retar los valores de ese grupo. Aquí se produce un conflicto. Y, entonces, surge la gran duda ¿por qué una autoridad va a ejercer el liderazgo? Porque la autoridad puede ejercer el liderazgo, pero para ello tiene que trascender el ámbito de su autorización. Es decir, si esto es confianza y esto es autorización, la autoridad puede ejercer el liderazgo en el momento que trascienda el ámbito de la autorización.

Un ejemplo es el de Felipe González y la OTAN. A

Felipe González se le autorizó para sacarnos de la OTAN en 1982. Se le votó para eso. Pero, cuando llegó al poder, en cuatro años hizo un referéndum y nos quedamos en la OTAN. Como Felipe González tenía la confianza que tenía en el 82, con la mayoría absoluta, fue capaz de trascender el ámbito para el que se le había autorizado expresamente y llegar, justamente, a la situación contraria a través de un debate de cuatro años. Pero esto lo hizo en el 82 porque tenía confianza. En el 94 no habría podido hacerlo, porque no tenía una base de confianza como la que tenía

en el 82. Jamás lo habría intentado. Y eso es algo que saben muy bien los políticos. Porque todos los políticos hacen las cosas complicadas, las que crean desequilibrio y tensión, esas las hacen al principio, mientras van consumiendo ese espacio de confianza que tenían.

Ahora vamos a ver esa confianza que ha creado Obama. Porque Obama empezó con confianza por valores, como hemos visto pero, enseguida, se rodeó con una serie de asesores que tienen capacidades demostradas, con lo cual su base de confianza ahora es grandísima. Ahora la pregunta es si Obama va a trascender la autorización de ser Presidente de los Estados Unidos o si se va a mantener en esto, que es lo cómodo. ¿Que es lo que esperan los ciudadanos americanos? ¿Que dé soluciones como autoridad o que rete a Estados Unidos para ver si tiene que cambiar o adaptarse algo en un mundo globalizado?. Esto lo veremos en los próximos años.

Pero, en cualquier caso, ejercer el liderazgo desde la autoridad supone salir del ámbito de la autorización, arriesgarse. Y eso nos lleva a una pregunta fundamental ¿y por qué? ¿Por qué me meto yo en esto? La pregunta del propósito: si yo salgo del espacio cómodo y me dedico a perturbar al grupo, todos se van a poner en mi contra, me van a atacar, voy a crear desequilibrio y tensión, ¿por qué lo hago? ¿y cuándo lo hago? Porque en la vida nos vamos a encontrar con mil situaciones donde podemos actuar e intentar que el grupo desarrolle nuevas capacidades o perturbar al grupo para que enfrente un problema. ¿Pero me vale a mí la pena salir de mi ámbito de autorización?

Entonces, ¿en qué guerras me meto y por qué me meto? Porque esto son guerras, esto es peligroso, y por eso a muchos líderes los acaban matando. A muchos líderes buenos los han asesinado. Por eso hay que saber por qué lo haces, y esto requiere un proceso de búsqueda interna de tu propósito. Y esto es un trabajo particular de cada uno. Pero sin este trabajo de saber por qué estamos dispuestos a jugarlosla,

nos vamos a mantener siempre dentro de nuestro ámbito de autorización, vamos a hacer lo que se espera de nosotros y vamos a mantener el equilibrio. Y con ello no vamos a ayudar al grupo a desarrollar nuevas capacidades. Es una decisión de cada uno.

Pero como entiendo que nadie tiene ganas de que lo *asesinen*, de que lo neutralicen saliéndose de su ámbito de autorización, hay una serie de herramientas que permiten hacer esto con un grado, digamos, de menos propensión al suicidio.

Una es usando la capacidad de diagnóstico, es decir, uno tiene que entender, cuando crea desequilibrio, a qué está llevando a cada una de estas facciones que veíamos antes. Porque, si yo creo desequilibrio en todas estas facciones, el desequilibrio será distinto en cada una de ellas. Porque cada una de ellas verá el reto de una forma distinta y tendrá un grado de necesidad de adaptación distinto. Por ello, sólo a partir de un diagnóstico de cada una de estas facciones que se está produciendo, de los valores que defienden, de lo que se les está pidiendo a cada una de estas facciones que dejen atrás por el bienestar y el progreso en una nueva situación, tendremos menos posibilidades de que nos cojan desprevenidos. Que es lo que le pasó a Isaac Rabin, cuando dejó de mirar a los ultra-ortodoxos y lo mataron.

Hace falta el diagnóstico continuo de la situación que se está produciendo en el grupo, del desequilibrio, de la adaptación, de la pérdida que se está pidiendo a la gente. Porque la gente no tiene problemas en cambiar. Se dice mucho que a la gente no le gusta el cambio, pero lo que pasa es que el cambio supone dejar atrás algo y lo que no le gusta a la gente es dejar atrás algo que le ha valido hasta ese momento. Es la pérdida lo que hace que la gente sea resistente al cambio. Y eso hay que analizarlo continuamente si queremos saber dónde estamos. Porque muchas veces si yo estoy en esta facción y recibo el apoyo de los míos que me dicen que lo estoy haciendo muy bien, voy a pensar que efectivamente lo estoy haciendo muy bien. Y, al mismo tiempo, se está creando

### Propósito y diagnóstico



Fuente: Dean Williams (2007)

un conflicto muy fuerte en otra facción, del que yo prefiero no saber, porque es más cómodo que me digan que lo estoy haciendo muy bien. Y, entonces no diagnóstico lo que estoy exigiendo a los demás. Y eso se vuelve en contra mía, porque son los contrarios los que van a venir a por mí, no los míos.

Como he dicho, tenemos una situación donde el diagnóstico es fundamental, pero también el propósito: ¿por qué me meto yo en esta *guerra*? Y, luego, cómo soy capaz de analizar ¿en qué guerra me estoy metiendo?

Si hacemos un gráfico 2 x 2 y ponemos en las columnas capacidad de diagnóstico y, en las filas, propósito, una persona que no tenga diagnóstico ni propósito, que se limite exactamente a hacer lo que se supone que tiene que hacer según la

descripción, la autorización, etcétera, y no va más allá, ni tiene intención de ir más allá, ni se pregunta por qué debería ir más allá, se podría denominar un burócrata.

Hay otros que no tienen mucho propósito de arriesgarse, pero sí que hacen buenos diagnósticos y van cogiendo lo que les viene bien de lo que se está produciendo otros. Estos son imitadores. En este cuadrante tenemos muchas empresas.

Luego, tenemos otras personas (esto se puede aplicar en cualquier ámbito: en el ámbito familiar, empresarial, en las ONG, público, etc.) que tienen mucho propósito, pero diagnostican poco. Estos podrían ser unos fundamentalistas: tienen muy claro lo que hacen y por qué lo hacen, aunque no han dedicado mucho tiempo a analizar si eso que quieren sigue siendo válido.



Por ejemplo, Bill Gates era un defensor de que todo el futuro sería el PC. Cuando realmente diagnosticó que Internet era fundamental, cambió de estrategia. Fue capaz de cambiar de estrategia porque tenía esa capacidad de diagnóstico. Pero hay otros que no. Hay otros que siguen pensando que lo que se dijo hace setecientos años sigue siendo exactamente lo mismo que hay que seguir haciendo hoy, aunque estemos en otro mundo distinto.

Y luego están los líderes, que son los que realmente hacen las dos cosas, diagnostican y, además, tienen un propósito para llevar al grupo, en función de este diagnóstico, a un estado de perturbación que le permita desarrollar capacidades para afrontar los retos.

Entonces, ¿qué puede hacer la autoridad que tiene propósito, que quiere salir de su ámbito de autori-

zación y que quiere potenciar el liderazgo? Pues la autoridad tiene una serie de ventajas importantes y una de ellas es que puede poner el problema en la agenda. Es decir, la autoridad puede hacer que se debata un tema, porque decide que el tema esté en la agenda y, como está en la agenda, hay que hablar de él. Otra cosa que puede hacer la autoridad es callarse, porque si yo como autoridad intervengo y doy mi opinión, los demás ya dicen «bueno, ya tenemos la orientación de la autoridad, ya podemos estar tranquilos». Pero si yo me callo, obligo a la gente –dado que está el tema encima de la mesa– a enfocarse en el tema y de ahí surge la capacidad del grupo para enfrentar el reto y quizás desarrollar nuevas capacidades y ofrecer soluciones nuevas y creativas. Pero si soy yo el primero que hablo como autoridad, anulo todo este proceso, bajo el desequilibrio que había creado poniéndolo en la agenda.

Pero hay otra cosa muy importante y es crear el entorno seguro. A esto Heifetz le llama el *holding environment*. Como él decía, lo de crear el desequilibrio es como una olla a presión: primero hace falta una olla, si no, no hay presión, y después hay que calentar la olla. Si la calientas poco, no cocina, y si te pasas, explota. Mantener el nivel de equilibrio justo para cada una de las distintas facciones para que aprendan, pero que no explote, es un arte. Pero sólo lo puedes hacer si tienen un entorno que permita aumentar la presión, un entorno donde la gente se sienta segura para discutir, un entorno donde las voces disidentes sepan que no les va a pasar nada por ser disidentes. Crear este entorno con esas actitudes es una de las posibilidades que tiene la autoridad, porque puede crear una serie de normas que permitan precisamente disenter o que permitan que lo que se diga en esa sala no se oiga fuera. Todo eso permite el debate, permite que el desequilibrio se mantenga.

Otra cosa fundamental es regular el ritmo, es decir, cada una de las facciones y cada uno de los grupos aguanta el desequilibrio de distinta manera. Si uno va demasiado rápido, explota; si va demasiado lento, no pasa nada. Hay que poner un ritmo que algunas veces puede ser unos días y otras veces son setenta años. Los procesos de liderazgo pueden ser muy largos pero hay que saber qué capacidad, qué ritmo y qué tensión puede aceptar cada una de las facciones.

Y luego hay otra cuestión que es fundamental, que es dar sentido. No una respuesta, en el sentido de dar una visión, sino dar sentido, ¿por qué estamos pasando por lo que estamos pasando? Y eso se puede hacer de dos maneras, evocando algo positivo o provocando a la gente. Provocando a la gente porque se han perdido los valores que nos hicieron grandes o evocando los valores que nos hicieron grandes. Son dos técnicas distintas, son compatibles y cada una de ellas depende de cada uno de los estados de las distintas facciones del grupo, del momento, etcétera.

Todo lo que estoy planteando aquí son técnicas de

diagnóstico, que no te dan un *check list*. No es una lista de lo que hay que hacer. Lo que dicen es que tú tienes que diagnosticar e intervenir continuamente. Que es lo que planteaba Àngel: es lo de subir al balcón, diagnosticar y bajar a la pista de baile. Entonces, uno baja, interviene y en el momento en que ha intervenido ese sistema ha cambiado, lo diagnostica y vuelve a intervenir. Y eso hay que hacerlo en tiempo real porque no podemos pensar que el grupo es el mismo que era antes de que yo interviniese.

Por ejemplo, si yo hago un sistema de medición de resultados en una empresa, la empresa que estoy midiendo es distinta de la empresa que tenía, porque no había sistema de medición de resultados. En el momento en el que yo puse el sistema de medición de resultados la gente cambió y, realmente, lo que estoy midiendo ahora no es lo que había el día anterior, es otra cosa. Y cuando tengamos resultados, será otra cosa, porque todas estas influencias quedan en los grupos, quedan en la memoria de los grupos y los grupos las internalizan.

Hay una necesidad continua de pasar del diagnóstico a la acción. Y después de actuar, hay que volver a diagnosticar y volver otra vez a actuar, y así continuamente. Y eso no son respuestas fáciles, todo eso es un arte más que una ciencia. Es un arte que se va desarrollando, que se va aprendiendo y que permite ver esas dinámicas que se producen en los grupos y cómo influyen o dejan de influir continuamente, porque al final todo esto son experimentos. Como no se sabe qué es lo que hay que hacer con ese reto, hay que experimentar, hay que jugársela. Y cada vez que experimentamos fallamos, por lo menos nueve de cada diez veces Pero es parte de ese proceso y esto hay que aceptarlo si se quiere realmente movilizar a un grupo. Y eso no es fácil de aceptar, porque es aceptar incertidumbres, es aceptar que voy a fracasar, es aceptar que el grupo me lo va a echar en cara, que el grupo me dijo «¿Por qué no hiciste lo que se suponía que tenías que hacer?» Y todo esto es una pregunta de propósito, ¿por qué lo hago? Esa es una pregunta para cada uno.



Voy a usar esta cita de Menken, que me gusta mucho. Dice: «Para todo problema difícil siempre hay una solución sencilla, rápida y equivocada». Tendemos a simplificar los problemas para poderles dar respuesta y, como he dicho, el liderazgo es un arte, no es fácil, no es una receta que uno puede llegar y aplicar. Es un proceso continuo de aprendizaje, tanto del que quiere promover el liderazgo como de los que están en el grupo y, a su vez, también promueven el liderazgo.

Creo que muchos de los planteamientos del liderazgo que hemos tenido tradicionalmente eran planteamientos válidos en un mundo que se podía controlar, en un mundo más claro, donde había unas relaciones causa-efecto más definidas. Pero ahora vivimos en un mundo muy complejo, muy cambiante, donde continuamente surgen nuevos retos y pensar que una autoridad va a saber entender el problema y además proveer la solución al problema, para mí es irresponsable y es irreal. Porque el mundo es demasiado complejo hoy en día para que nadie lo pueda entender y pueda ofrecer las soluciones.

La forma de afrontar un mundo complejo es con herramientas complejas, no sencillas, por eso el primer libro de Heifetz se llama *Liderazgo sin respuestas fáciles*. Pero no nos gusta que las soluciones no sean fáciles y entonces evitamos los desequilibrios que permitirían al grupo desarrollar las capacidades necesarias.

Yo, personalmente, creo que si queremos potenciar el progreso de nuestras organizaciones, de nuestras familias, de nuestras comunidades tenemos que empezar a aceptar un modelo de liderazgo que permita entender el mundo en la complejidad, en lo complejo que es, y no en lo sencillo que nos gustaría que fuese y, a partir de ahí, empezar a trabajar.

Muchas gracias.

### Bibliografía

Heifetz, Ronald A. (1994), *Leadership without easy answers*, Cambridge, Massachusetts: The Belknap Press

Heifetz, Ronald A. & Laurie, Donald (1998), "Mobilizing adaptive work: beyond visionary Leadership", en: Jay Cronger; Gretchen Spreitzer; and Edward Lawler III (Eds.), *The Leaders Changebook*, San Francisco: Jossey Bass

Heifetz, Ronald A. & Linsky, Marty (2002), *Leadership on the Line. Staying Alive Through the Dangers of Leading*, Boston: Harvard Business School Press

Williams, Dean (2007), *Lectures at Harvard Kennedy School*.



# COLOQUIO



### Ángel Castiñeira

Como decía, tenemos casi cincuenta y cinco minutos para poderle plantear cuestiones al ponente. Si os parece, como en anteriores ocasiones, haré de moderador y podréis pedir la palabra. Roberto.

### Roberto Quiroga

Una pregunta que tiene que ver con los conceptos que has utilizado. Y luego una pequeña reflexión. La primera pregunta, tú hablas permanentemente de la confianza basada en el reconocimiento de la capacidad experta del individuo o la coincidencia en valores. Y me queda poco claro el carisma, si está implicado en los valores o no, porque en la práctica yo he analizado directivos con carisma y, en algún caso, hemos hecho un análisis bastante detallado de: «¿Por qué la gente» –decía– «si me lo

pide fulano, no puedo decir que no?» Tiene mucho de elementos de los rasgos de personalidad, en los aspectos por lo menos de las competencias que tenga que quedar en segundo lugar. Esta es la primera cosa, no sé si el carisma está incluido ahí.

La segunda cuestión, tú hablas de desequilibrio, de perturbar, y no sé si también ahí está implícito los dos tipos de tensiones, porque la gente cambia por la amenaza. Evidentemente, nadie se ilusiona con una amenaza, aunque hay organizaciones que parecen creer que sí. Pero también la gente cambia por la tensión del deseo, por la percepción de que hay algo distinto, mejor, que deberíamos hacer. Esta segunda creo que parece clarísima en lo que estás diciendo, pero no sé si también estás implicando la tensión de la amenaza.

Y la tercera, era una simple reflexión: creo que respecto al tema de problemas técnicos o proble-



mas adaptativos, el ejemplo de la crisis actual es interesante porque parece que están buscando soluciones técnicas, porque las soluciones adaptativas son muy complicadas, pero está dando vueltas alrededor de esto.

### **Ignacio Martín Maruri**

Con este último punto, estoy totalmente de acuerdo. Si esta crisis que estamos viviendo se hubiese solventado simplemente bajando los tipos de interés, no estaríamos en ningún tipo de debate. Es precisamente el hecho de que ese desequilibrio se mantenga en el tiempo, lo que hace que se empiece a debatir ciertas premisas que quizás hasta hace un año y medio no eran debatibles. Y a dónde se llegará, no lo sabemos, pero sí, es un claro ejemplo de situación adaptativa que si perdura en el tiempo probablemente genere nuevas ideas, crea-

tividad en la gente, en los economistas, en todos, de cómo afrontar este tipo de cuestiones. En ese sentido totalmente de acuerdo.

Con el tema de provocativo. Creo que he respondido en cierta manera antes a la cuestión. Es decir, el desequilibrio no siempre es negativo y la motivación no tiene que ser negativa ni mucho menos, puede ser evocativa de algo positivo. Aunque suelen ser más los problemas los que hacen que la gente empiece a ver que hay una necesidad de cambio. Otra cosa es que cuando esa necesidad de cambio se presenta, por una amenaza, uno lo plantee simplemente como amenaza o también como una oportunidad que puede surgir detrás de la amenaza. Entonces, también uno se puede movilizar por promesas y cambiar porque hay una promesa de algo mejor: En este punto, también estoy de acuerdo.

Con lo que ya no estoy tan de acuerdo es con el tema del carisma. Esta es una escuela de liderazgo



que se aleja mucho de las dotes personales, del carisma y otros. No es un atributo de nadie, es simplemente un ejercicio y, en ese sentido, lo puede hacer cualquiera. Por ejemplo, una cena de Noche Vieja: el cuñado se emborracha, para variar, y el niño de ocho años dice: «Mamá, ¿Por qué está borracho otra vez el tío?» Ahí el niño, lo sepa o no, está ejerciendo liderazgo en el momento en que está poniendo un problema serio –que afecta a esa familia– encima de la mesa, y crea un desequilibrio. Lo más probable es que el padre, el hermano del susodicho, diga: «Niño, cállate, que estamos en Noche Vieja y tú a ver si enseñas educación a tu hijo». Los dos términos habituales para bajar la tensión: cambio de tema y personalizar el conflicto.

Entonces, para perturbar a un grupo con algo a lo que tiene que hacer frente, no es necesario, a veces, ni ser consciente de ello y mucho menos tener dotes carismáticas o de otro tipo. Por eso

a mí esta escuela me gusta más que otras, porque no presupone nada, cualquiera, en cualquier momento, puede hacer liderazgo desde cualquier puesto y en cualquier ámbito.

### **Josep Maria Lozano**

Un comentario y una pregunta. El comentario, a mí me interesa mucho Heifetz, pero no soy un estudioso de Heifetz, claro. Y cuando veo esta metáfora, que la encuentro muy gráfica, de estar en la pista de baile y desde el balcón, a mí siempre me sugiere la pregunta que lo que me interesa es quién pone la música, que es lo que Heifetz no discute. Porque me parece que aquí se juega algo añadido, siguiendo en la metáfora, pues simplemente en la mecánica de subir y bajar. Este era el comentario, que ya que no se lo puedo hacer a Heifetz, lo hago por vía indirecta.

La pregunta prácticamente empalma con la cuestión que ahora planteabas. La intervención, que ha sido muy amena y además muy bien planteada, creo que un tema en el que prácticamente no has entrado, o al menos así me lo ha parecido, es una cuestión crucial para mí, que es cómo se crea el propósito. Tú has mencionado y has explicado muy bien el otro componente pero creo que, para empalmar con la respuesta tuya anterior, para ejercer el liderazgo hay que perturbar, pero, claro, el niño de ocho años perturba, pero aquí hemos acabado ya. Y, en cambio, aquí tú has dicho que te juegas la vida.

Entonces, si el liderazgo es jugarse la vida, ¿qué procesos generan propósito? Y esto implica, por usar una cierta terminología, ¿cómo podemos hablar también de la calidad del propósito y de la calidad que necesita la persona para generar propósito?

## Ignacio Martín Maruri

Dos cosas. No voy a responder por Heifetz, pero yo me imagino que la música la pone el reto, el reto es el que genera la música.

Con respecto a lo segundo, me parece muy interesante lo que estás planteando, porque, efectivamente, una intervención puntual de un niño no es un proceso, puede ser una perturbación, pero no es un proceso, como está definido aquí, de liderazgo.

Pero cuando yo hablaba antes del propósito, hablaba del propósito de uno mismo para intervenir de esta manera y crear esta tensión en el grupo, porque consideras que eso es necesario. Yo creo que el propósito no se genera, el propósito se descubre. Y se puede descubrir por sesiones de *coaching* o por sesiones de psicoanálisis o por meditación trascendental durante quince días, o porque, como a Gandhi, te tiran de un tren y te pones a pensar si eso que te está pa-

sando a ti le está pasando a los demás, si eso es aceptable para ti o no.

La búsqueda del propósito es una búsqueda individual, y es un proceso. Y el propósito que a lo mejor tenemos hoy para ciertas cosas, mañana no lo tenemos... o para otras cosas no lo tenemos, o va cambiando a medida que vamos madurando o bien desde distintas perspectivas. No hay respuesta fácil para eso. Y lo he dicho, uno puede tener el propósito de intervenir en determinado tema y no tiene ningún interés en otro. De hecho, las personas que se han destacado más son personas que han tenido un propósito muy marcado y en un ámbito muy concreto, muy especialistas. Martín Luther King se dedica al tema de la raza y Gandhi al tema de la India. Tienen un claro propósito y tienen un objetivo muy limitado, eso ayuda a que estas personas se hayan destacado. Pero, como decía antes, cualquiera puede tener propósito a la hora de... Si ese niño de ocho años ha planteado ese tema y allí al lado está otro hermano que a partir de ese momento empieza a obligar a la familia a decir: «Bueno ¿Y qué hacemos con el tío? ¿Y qué hacemos? ¿Y por qué no planteamos esto?», a partir de ahí esa persona está desarrollando liderazgo, porque ya hay un proceso y lo está haciendo conscientemente.

Pero sí que hay una asignatura, que da el profesor Marshall Ganz de la Harvard Kennedy School que se llama Liderazgo Moral, que habla precisamente de esta pregunta. Es decir, tú tienes propósito para hacerlo, ¿pero cuál es la justificación moral para hacerlo? Y ese es otro debate, muy interesante, pero en ese no entra el liderazgo adaptativo. El liderazgo adaptativo lo que sí que dice es que el liderazgo es un problema moral, el liderazgo no es amoral; Hitler no es un líder. Aquí hay un problema de valores, de progresar, de que el grupo progrese, de que desarrolle capacidades que le permitan el bienestar. Entonces, en ese sentido es moral, pero ¿qué es progreso? Progreso es un estado mejor o superior. Y qué es

mejor o superior lo decide el grupo, no el que perturba. Pero, como digo, este es un debate que ya trasciende este ámbito.

### Josep Lozano

... la metáfora es porque son dos asignaturas diferentes.

### Ignacio Marín Maruri

Y se baja el desequilibrio, efectivamente.

### Àngel Castiñeira

Dos cuestiones, una creo que es relativamente sencilla y una un poco más discordante. Supongamos, en aquel gráfico donde ponía esta línea del desequilibrio y el mantenimiento del desequilibrio, que estamos ante la orquestación de un conflicto. Yo creo que sería pertinente hacer una reflexión sobre la dimensión temporal del desequilibrio, es decir, ¿hasta dónde, hasta cuándo un grupo puede tolerar vivir el desequilibrio? Es decir, incluso supongamos que orquestamos voluntariamente el desequilibrio en un grupo, tanto en un aula de un seminario de Ronald Heifetz, como en una situación real, económica, política, nacional. ¿Hasta qué punto se puede mantener? La dinámica del tiempo en el desequilibrio puede generar efectos imprevistos, perversos, tanto por la voluntad del perturbador como de la misma gente afectada. Ahí quisiera saber ¿cómo se ha estudiado y cómo se ha evaluado eso?

Y el segundo comentario es, sin entrar a fondo, manifestar una cierta discrepancia sobre la separación entre autoridad y liderazgo, que creo que es un tema filosófico profundo. En el mismo ejemplo que tú planteabas del niño, el niño lanza una bomba de relojería sin saberlo. Probablemente, entiendo la metáfora de lo que querías

decir, pero no ejerce liderazgo. Mi intención sería decir, incluso para plantear un conflicto se necesita un tipo de autoridad, es decir, no cualquier persona dispone del mismo grado de credibilidad o de legitimidad para lanzar una bomba. En el contexto organizativo en el que nos movemos, hay personas que cuando plantean una objeción nos provoca a todos un silencio y un motivo de reflexión, y otras que inmediatamente pasamos página y no nos interesa en absoluto. Por lo tanto, ahí también hay un tema de autoridad, incluso en el planteamiento del conflicto. Evidentemente, tú has definido al inicio un concepto de autoridad mucho más restringido, pero yo creo que ahí también hay otro elemento.

### Ignacio Martín Maruri

Contestando a la primera pregunta, el grado de desequilibrio, el tiempo que se pueda mantener el desequilibrio depende de cada grupo, y más que de grupo, de las facciones dentro del grupo. Cada facción aguanta cosas distintas, niveles distintos de desequilibrio durante tiempos distintos de desequilibrio. ¿Cómo saber eso? Eso es cuestión de experiencia y de práctica, eso es cuestión de desarrollar una capacidad que, como digo, es más un arte de empezar a notar si efectivamente se te está escapando o no de las manos. Yo he hablado con Heifetz y me acuerdo un día que decía: «Después de veinte años voy a entrar en esta clase y no sé si se me va a escapar de las manos».

Aquí no estamos hablando de soluciones fáciles, aquí no estamos hablando que cuando esto pasa, está sucediendo esto. De hecho, hay muchas veces que se puede interpretar las cosas exactamente al contrario, es decir, cuando todo va muy bien es cuando no está pasando nada. Esto es un desarrollo de capacidades que es un desarrollo continuo, y llegar a un momento que digas «yo soy perfectamente capaz de todo esto» es equivocarse, porque siempre te puede pasar lo inesperado.



Con respecto a la segunda pregunta, Heifetz, en el primer libro, habla de dos cuestiones: liderazgo con autoridad y liderazgo sin autoridad. Yo aquí me he referido exclusivamente al ámbito de la autoridad, porque es el que siempre tratamos o el que siempre se asocia con el liderazgo, y a mí me interesaba hoy plantear que hay una diferencia ahí y que puede ser una diferencia que cree un conflicto, que se pueda resolver cuando uno trasciende esa autorización y empieza a ejercer liderazgo. Y en este sentido, tiene una serie de ventajas ser autoridad, porque, como digo, puedes poner el problema encima de la mesa y la gente te va a escuchar; lo pones en la agenda, como he dicho yo antes, y la gente va a prestar atención porque eres autoridad. Ahí estábamos hablando de autoridades formales.

En el caso, por ejemplo, de Gandhi, que fue una persona que siempre rehuyó tener autoridad –no quiso ser presidente de la India– cuando empezó, yo personalmente creo que tenía una pequeña autoridad como abogado formado en Inglaterra. Estando en Sudáfrica donde probablemente la mayoría de la gente inmigrante era iletrada, él tenía una cierta autorización para hacer ciertas propuestas. A partir de ahí, fue creando una base de confianza tan grande que le autorizaba informalmente a soltar ciertas bombas continuamente, experimentando..., –de hecho su libro autobiográfico se llama *La Historia de mis Experimentos con la Verdad*–, a experimentar continuamente a partir de esa base de confianza que él había desarrollado desde un inicio con su trabajo en Sudafrica.

Por ello, desde la autoridad, sea formal o informal, desde la confianza, es mucho más fácil desarrollar esto. Pero si tú quemas esa base de confianza por un mal diagnóstico, por una intervención demasiado exagerada en un principio, lo más probable es que a partir de ahí ya no puedas perturbar más al grupo en ese sentido. Por eso digo, al final es un arte de diagnóstico y de inter-

vención, teniendo en cuenta si estás o no en una posición de autoridad formal o informal.

## Francisco Longo

El tema entre autoridad formal e informal es realmente muy relevante, desde el punto de vista de lo que planteaba Àngel. Si no recuerdo mal, en el primer libro de Heifetz hay un estudio de caso interesante desde este punto de vista planteado por Àngel, de la capacidad para mantener más o menos tiempo o de las características de oportunidad en un determinado momento de mantener el desequilibrio. Es el caso del presidente Johnson en relación con la lucha por los derechos civiles, que pasa por ser evidentemente uno de los ejemplos de liderazgo presidencial en los Estados Unidos más importantes en las últimas décadas, en que hay claramente un control de algo, que decía Ignacio anteriormente, que es la agenda, el ritmo e incluso la valoración de su propia capacidad para mantener eso que llamabas *holding environment*, la capacidad para contener el conflicto.

Por cierto, que la palabra *holding* o lo de contener es pura terminología psiquiátrica, dado que procede de Heifetz que es del gremio, como es sabido. Terminología psiquiátrica que nos lleva a que, claro, no todo el mundo está en la condición que le permite contener. Hay ahí una relación en la que ese concepto de autoridad no formal, que planteaba Àngel, a mí me sigue resonando una cierta aceptación de alguien a quien le permites que, de alguna manera, te contenga.

Saliendo de esta interesante discusión, yo quería plantear otra cuestión. Hay en Heifetz una expresión a la que no has aludido literalmente pero que ha estado gravitando a lo largo de toda tu exposición, que es la evitación del trabajo. A mí me parece especialmente interesante como reflexión, sobre lo que podríamos llamar el dilema del político, el dilema del liderazgo político, que podríamos plantear de la manera siguiente: si el político simplifica el problema, con lo cual en definitiva diríamos, en lugar de ejercer el lide-



razgo ejerce la autoridad, convierte el problema adaptativo en técnico, evita el trabajo al grupo y a continuación gana poder: Como consecuencia, gana poder; se le plantea un depósito de poder. Si el político, en lugar de hacer eso, traslada, devuelve el problema en su complejidad, con todo su desequilibrio, devuelve el trabajo al grupo, pierde poder. En una infinidad de campañas electorales o en una infinidad de comportamientos políticos este dilema se plantea de la manera más cruda: ya ha aparecido en sesiones anteriores de la Cátedra. Simplemente, claro, la cuestión se puede contestar diciendo: «Hay momentos en los que elegir el decir la verdad...», Hay algo de cinismo en un planteamiento como éste, es decir, ¿se pueden elegir los momentos en los que decir la verdad a la gente? ¿Es un liderazgo político aceptable el que simplifica la realidad para evitar el trabajo y mantenerse en el poder? ¿En qué medida eso puede ser legítimo y hasta qué punto?

Como ves son toda una serie de preguntas.

### **Ignacio Martín Maruri**

Con estas preguntas, lo que creo que estás diciendo es lo que planteaba yo con el tema del propósito. Es decir, yo sé que si me atengo a lo que la gente espera de mí, voy a seguir aquí, voy a seguir ganando las elecciones, y dentro de diez años tendremos una crisis –o veinte– brutal de la que yo ya me habré desentendido. Por ejemplo el problema que planteaba de ¿qué es ser francés en el siglo XXI? ha quedado pospuesto, no resuelto. Algún día surgirá. Sarkozy, no sé si tiene propósito en enfrentar eso. Pero ese mismo problema lo vamos a tener aquí, por ejemplo.

La pregunta es por tanto ¿por qué lo haría yo? ¿Cuál es mi propósito? ¿Por qué me la juego? ¿Por qué acepto que en un momento dado voy a perder esta cuota de poder a cambio de algo que considero que es tan beneficioso para el grupo y, por

ende, para mí, que es necesario hacer, pase lo que pase? Pero otra cuestión es si es el momento ahora de hacerlo. Es decir, Sarkozy puede -por seguir con el ejemplo que he usado, no porque tenga nada contra Sarkozy- haber decidido que ese debate tiene que ser en un momento donde no haya una crisis económica, porque no se pueden compaginar dos debates adaptativos al mismo tiempo. Esa es una cuestión de *timing*, es una cuestión de grado de tensión aceptable por el grupo, y eso también tiene una pregunta moral. ¿Es lícito hacerlo o no? ¿En qué medida y cuándo? Las dos son preguntas morales que es exactamente la misma que se planteaba antes. Todo esto nos lleva siempre a preguntas morales que tenemos que contestar y yo no voy a dar las respuestas, porque no las tengo. Yo busco las mías. Cada uno tiene que buscar las suyas.

## Participante

A mí me gustaría que buscaras estas respuestas, porque justamente en el ámbito de la educación, por ejemplo, nos encontramos ante multiplicidad de retos que hasta ahora parecían técnicos y ahora vemos claramente que son retos adaptativos. Claro, es muy importante pensar cómo generamos procesos de creación de liderazgo en la red de los sistemas democráticos, por ejemplo. ¿Cómo se generan? No podemos apelar a la búsqueda individual de los propósitos de las personas que en todo sistema van a tener que ejercer ese liderazgo. ¿Cómo hacemos, para pensar en esto?

## Ignacio Martín Maruri

Mira, yo, como ingeniero, me crié buscando certezas y toda mi búsqueda siempre fue de decir «bueno, qué más tengo que aprender para poder dar respuestas». Y me fui a Harvard en concreto por eso. Porque si alguien lo tiene que saber son los profesores que están allí. Y, entonces, cojo mi experiencia en el sector social de desarrollo y mi experiencia en ingeniería, lo

junto todo y a ver si con esto puedo hacer algo por un mundo mejor. Esa fue mi vocación. Y cuando llegué allí me di cuenta de que los profesores siempre decían «no sé, para eso no hay respuesta, no sabemos».

Por ejemplo si te pones en una clase de ética con cuarenta nacionalidades a discutir la tortura, el aborto, o cualquier otro tema de esa índole, la corrupción, etcétera, te das cuenta de que mucho de lo que tú piensas no tienes ni siquiera claro por qué lo piensas. Es decir, es precisamente cuando las autoridades no vienen diciendo: «el diez es para Dios, el nueve para mí, y vosotros podéis aspirar a un ocho», si no cuando te dicen «yo no lo sé, si quieres pensamos juntos sobre el tema», cuando tú empiezas a asumir tú responsabilidad, empiezas a buscar tú propósito y entras en ese proceso. O sea, hace falta un *holding environment* de duda, donde tú te sientas cómodo diciéndole a un profesor que no sabes, u oyendo a un profesor decir que no sabe la respuesta, Pero si el primero que siempre sabe la respuesta, que es el profesor, tiene posesión de la verdad, lo único que hace es que los demás sintamos, por un lado, que somos tontos, y por otro lado que somos culpables. Porque si él ha llegado a ahí, ¿por qué no he llegado yo? Pero en el momento en que aceptas que la respuestas a los retos adaptativos no las sabe ni el profesor ni tú, ese momento es liberador y, a partir de ahí, haces un proceso personal. No creo que sea tanto un proceso que se imparta, como un entorno que genera que tú mismo te busques cuál es tu propósito y tú forma de llegar ahí. Esto ya es una opinión personal mía.

## Agustí Colomines

Yo soy historiador y tengo unas dudas históricas.

La primera: por ejemplo, le hago la pregunta a ver si tiene la respuesta, porque yo no la tengo. ¿Por qué Churchill pierde las elecciones después de haber liderado la batalla contra los alemanes, después de haber ejercido realmente un liderazgo, lo que entiendo como liderazgo clásico?



La segunda: ¿Por qué un individuo que está en la prisión, como Václav Havel, que no tiene ninguna capacidad de generar confianza, acaba siendo un líder que realmente puede afrontar la discusión con el poder comunista? Tampoco tengo exactamente una solución para esto.

La tercera: ¿Por qué en Francia tienen que descubrir la diversidad a través de los argelinos, habiendo destruido la diversidad interna anteriormente? Que es lo mismo que pasa en España, por cierto, que se descubre la diversidad con los árabes, pero no se descubre la diversidad con las distintas nacionalidades. Debe haber algo más que yo no entiendo. Es una pregunta, no es una provocación.

### **Ignacio Martín Maruri**

De las provocaciones que crean desequilibrio, se

aprende. En este sentido no hay problema, y voy a provocar yo. Yo personalmente considero que Churchill no es un líder. ¿Por qué? Porque en el momento en que los alemanes te están atacando, yo no creo que haya mucho debate de valores sobre qué hay que hacer. Por lo menos cuando ya está la guerra en marcha. Lo que hay que hacer es movilizar a la gente, lo que hay que hacer es gestionar los recursos para dar respuesta a lo que la gente en general considera que es el problema y es la solución. En este sentido, con esta definición yo personalmente no consideraría a Churchill un líder, le consideraría simplemente un gran gestor. Y por eso creo que cuando llegan después otro tipo de retos, pues ya no se ajusta.

Que de hecho le pasa a muchas personas, que cuando tienen éxito movilizándolo a un grupo de una manera determinada, consideran que eso es aplicable siempre y en todo lugar. Por ejemplo llega



un entrenador que está acostumbrado a gestionar equipos de segunda, entra en los galácticos y dura un mes, porque cree que es lo mismo. Y eso le pasa a muchos, que cuando algo les sale bien consideran que tienen la verdad, que saben cómo se hace y a partir de ahí repiten, repiten, y dejan de hacer diagnósticos, se vuelven fundamentalistas de su meta, y aplican el método, valga o no valga. Lo digo porque a lo mejor es eso lo que pasó, no lo sé.

Y en el caso de Václav Havel, pues no me atrevo a hacer ninguna suposición, porque yo tampoco lo sé. Pero yo lo investigaría a partir de estas premisas.

Y tres: cuando yo hablaba de que la diversidad es el mismo reto que tenemos aquí. Es decir ¿qué es ser francés en el siglo XXI? es aplicable a ¿qué es ser español en el siglo XXI?, ¿qué es ser catalán en el siglo XXI?, ¿qué es ser europeo en el siglo XXI?, Las preguntas son múltiples. Un mundo

que está tan interconectado, donde las fronteras que teníamos antes ya no existen, que nos vemos obligados continuamente a actuar con personas diversas, nos obligaría a desarrollar una capacidad para gestionar esa diversidad. Pero eso es un reto adaptativo, y preferimos pensar que no, que en nuestro coto sea lo grande que sea, estamos bien y, a partir de ahí, rehuimos la cuestión. Y eso es aplicable a todos los niveles.

### **Pepe Menéndez**

No sé si tengo una disensión o es una confusión respecto a una cosa que habías comentado. Me ha parecido que ligabas el liderazgo: has dicho algo como «liderazgo ligado al progreso y por eso Hitler no era un líder». Bueno, yo no lo veo tan claro esto, porque en definitiva si el liderazgo es que algunos te dan la autoridad a cambio de algo, incluso

hay gente que ejerce un liderazgo, no digo en el caso de Hitler, pero casi de una manera inconsciente. Esta película, esta versión alemana, *La ola*, que incluso más o menos está basada en un hecho real, y casi refleja la historia de un profesor que de una manera casi inconsciente ejerce un liderazgo que lleva al desastre al grupo. O Unamuno, que decía aquello «al final ¿qué es un líder? La persona que lleva por el desierto a un grupo y que no sabe dónde va, pero les dice que sabe dónde va». Y crea este nivel de confianza que decíamos antes o le depositan ese liderazgo, no sé, yo no lo veo tan ligado al progreso. Tendríamos que discutir ¿qué es el progreso?, y casi parecería otra discusión.

Y una consulta o pregunta. En un momento dado has dicho «un político, normalmente comienza con confianza porque acaba de ser elegido y entonces puede ejercer determinados cambios, y luego, con el tiempo, a veces la pierde». Me da la impresión de que en el mundo privado, de las organizaciones, de las empresas, ocurre al revés; a veces, en el liderazgo formal se otorga primero la autoridad formal, y esa persona, si no la tenía ya, se tiene que ganar el liderazgo. Porque, de entrada, todo el mundo piensa «bueno, a éste le acaban de nombrar. En principio, los que acaban de nombrar no saben nada». Ese grupo, de alguna manera, tiene una expectativa –ahora caricaturizo un poco– a ver qué es lo que nos va a demostrar, y luego si se produce, es como un proceso inverso. No sé cómo lo ves o si podrías decir alguna cosa.

### Ignacio Martín Maruri

Sí. Dos cuestiones, el planteamiento de liderazgo que estás usando es para mí un planteamiento de liderazgo más clásico. Una concepción más tradicional muy ligada a la autoridad y, de hecho, en los ejemplos que has dado creo que hasta cierto punto se ajustan más a la mera realiza-

ción de la autoridad que al liderazgo. Entendido el liderazgo, y vuelvo a decir, siempre con estas definiciones que estoy yo usando hoy aquí. Por supuesto, hay otras definiciones pero con estas definiciones que usamos hoy, el que una persona sea nombrada, por ejemplo, para un cargo, es una persona que tiene una autoridad formal; porque el sistema, porque el grupo como sistema, se la otorga. El grupo no es sólo los que están debajo; el grupo es los que están debajo, los que están encima, la institución que le dio el título de MBA por el que está en este puesto, etcétera. Es decir, en este caso, es una autorización sistémica, no sólo de los que están abajo, ni tampoco, como se ve tradicionalmente, sólo de los que están arriba. Entonces, con esta autorización formal, como tú dices, él tiene que ganarse la confianza de los demás para fundamentar la autorización de los que hasta ese momento no le han autorizado. Pero seguimos hablando de autoridad, no de liderazgo.

Liderazgo es cuando trasciende esta autoridad y empieza a plantear a esa empresa que, a lo mejor, tal y como están trabajando y tal y cómo están vendiendo, en diez años van a la bancarrota. Y, los que hasta este momento le habían autorizado para decir que todo está bien y que podemos seguir como hasta ahora -porque total somos los mejores,- en ese momento se perturban y dicen «¿Qué está pasando?». Y él, si hace eso, saliendo de la autoridad, su fin es conseguir el progreso del grupo. Es decir, que esa empresa dentro de diez años no quiebre. Por eso el progreso es fundamental en todo esto. Porque si fuese para que él ascienda, entonces no estaríamos hablando de liderazgo, estaríamos hablando de su autoridad.

Pero, vuelvo a decir, todo esto se basa en unas definiciones que no son las tradicionales, que tienen unas acepciones particulares y que a mi entender permiten entender las dinámicas de grupo de una manera distinta, y para mí valiosa. Pero son solo definiciones.



## Participante

Una pregunta y un comentario. Un tema es la relación entre autoridad y liderazgo. Yo creo que a veces el liderazgo se utiliza para acceder a la autoridad. Por ejemplo, en política el partido en la oposición intenta desestabilizar para, de alguna manera, cuestionar los problemas que no se resuelven. Es decir, «yo sí que los resolvería», tendría más competencias. Por eso, cuando decías que el líder cuestiona las competencias, en este caso el político, yo creo que éste lo que dice es «yo sí que lo sabría resolver», sería más competente liderando el propio grupo.

## Ignacio Martín Maruri

Bueno, vuelvo a la cuestión de la definición. Efectivamente, ahora Rajoy dice dos cosas de Zapa-

tero: «no sabe hacerlo y además nos ha mentado. No tiene la competencia y no comparte los valores. Está desautorizado». Para mí no está ejerciendo el liderazgo, está desautorizando al otro para conseguir la misma autoridad, porque al final -creo que lo has dicho- lo que dice Rajoy es «yo sé hacerlo». Es decir, no es el grupo el que tiene que desarrollar unas capacidades para afrontar el reto, sino que hay que sustituir una autoridad por otra. Pero el grupo sigue siendo irresponsable, el grupo puede confiar en que alguien vendrá y le solucionará los problemas.

Porque, al final, por todo lo que estamos hablando aquí, el liderazgo, es: «¿Sigo confiando en la autoridad para que me resuelva los problemas? ¿O asumo yo mi responsabilidad en hacer algo?». Es un problema de responsabilidades y esta escuela de liderazgo lo que plantea es que en un mundo como el que estamos hoy en día, pensar que alguien va



a entender y resolver los problemas no es viable; hay que movilizar a los grupos, para que los grupos creen. Porque la capacidad creativa, la capacidad de entender un problema y ofrecer soluciones difícilmente la va a tener una persona. A lo mejor, hace dos mil o tres mil años sí, porque los problemas, digamos, eran más sencillos; pero con la complejidad dinámica, sistémica, que estamos viviendo ahora, un liderazgo entendido así es simplemente delegar la responsabilidad y esperar que alguien te solucione la vida.

Y no vamos a entrar en psicología pero, en cierta manera, es seguir siendo y estando en un estado infantil: el de depender de tus padres para que te arreglen la vida, en vez de asumir tú tu responsabilidad como adulto y empezar a luchar por lo que crees que tienes que luchar. Y cambiar eso, a nivel social, no es fácil.

### **Oriol Soley**

Quiero hacer una pregunta, imagino la respuesta también. Y, si no, la reflexionaríamos juntos. A mí me preocupa el tiempo, como decía Àngel Castiñeira, y el tema de las responsabilidades. Yo trabajo en una entidad financiera, con lo cual el esquema de autoridad es muy claro y el esquema de directrices también es muy claro y que tú tienes que ejecutarlo. En todo caso, otros piensan por ti. Esto no ayuda a desarrollar tu capacidad de raciocinio o de reflexión. Pero si tú, dentro de tu área de responsabilidad, la que tengas, tienes la intención de explotar al máximo las posibilidades de toda la gente, con lo cual mejorar como grupo, intentas hacer el paso o el tránsito de la autoridad al liderazgo. «¿Cómo hacemos esto? ». Y tú me dirás «es un arte». Y yo me quedaré igual. Pues vamos a trabajarlo con el tiempo y la experiencia. Pero, a ver si tú me das alguna luz. Y si se puede combinar ¿cómo se puede hacer?





### **Ignacio Martín Maruri**

Vamos a ver. Yo veo dos tipos de tempos ahí: por un lado, cómo movilizo yo a la gente para que asuma responsabilidad, sea creativa, etcétera, y eso requiere un tiempo y un desequilibrio; pero, por otro lado, como tú bien dices, el resto del sistema te exige a ti como autoridad y tienes que mantener esa dualidad.

### **Oriol Soley**

¿Y para que no tenga una esquizofrenia mental, qué podemos hacer?

### **Ignacio Martín Maruri**

La respuesta no es fácil. Esto es una cuestión continua de diagnóstico y de intervención. Y, sobre

todo, es una cuestión de propósito. Porque cuando tú lo intentas un día y, por ejemplo, en vez de marcar directrices a tu grupo de lo que quieres para mañana, simplemente dices «este es el problema, pensad en ello» y te callas como jefe, el grupo se siente perdido. Y entonces te pide «por favor, di algo, arréglanos la vida, porque para eso eres jefe», y dado que la autoridad es el barómetro de la tensión del grupo la autoridad es la primera que nota que el grupo está en desequilibrio, el primer instinto es «yo te respondo, no te preocupes, tranquilo». En ese momento, ser capaz de mantener el desequilibrio propio, cuando todo el resto del grupo te está pidiendo orden, y tú eres el que sigues manteniendo la tensión, - porque crees que eso es lo que hay que hacer -, en una cultura que no acepta esto, es muy complejo, muy difícil. Y ahí volvemos a la pregunta ¿por qué lo hago? Si vas a trabajar por tu salario, no lo hagas, si vas a trabajar porque crees que hay algo más detrás de eso



que vale la pena hacer, entonces tú sabrás hasta qué punto quieres arriesgarte, de qué manera, con quiénes y en qué grado, y eso es un arte.

## Oriol Soley

Necesito un *coaching*.

## Ignacio Martín Maruri

Pero aquí hay una cuestión que es fundamental. Para el tema del propósito, un *coaching*, un proceso de psicoanálisis o irse tres días solo a la montaña es muy provechoso. Estar tres días contigo mismo pensando en qué soy, qué quiero hacer y por qué estoy dispuesto a luchar; o escribir un documento de dos páginas diciendo por qué estaría yo dispuesto a jugármela, eso es un ejercicio muy

conveniente. Pero lo que estamos hablando aquí es que esa respuesta personal es una parte, porque esto es un planteamiento sistémico. Es decir, todo el sistema me está influyendo, está solicitando que como autoridad haga ciertas cosas, está en este lado del equilibrio, hay retos, etcétera, que lleva a que ese grupo reaccione como está reaccionando y si no tienes en cuenta eso, puedes estar haciendo un análisis muy sesgado y muy particular de ti mismo.

Si tu vas a una reunión y planteas un problema serio, y no eres consciente de que el grupo está en desequilibrio, y que el grupo te va a echar la culpa a ti de ese desequilibrio, tú puedes salir de la reunión diciendo: «Díos mío, tengo que cambiar, que mal lo hago, tengo que aprender negociación...» Y te vas preocupado a hacer un curso, porque la culpa es tuya. Pero si tú eres consciente que esa es la respuesta natural, porque tú conscientemente desde tu propósito estás llevando al grupo a eso-, tú te quedas tranquilo por-



que sabes que eso es lo que hay que hacer. Y lo vives de una manera radicalmente distinta.

Entonces, todo esto ¿cómo lo haces? Estos conceptos se pueden contar, pero hay que interiorizarlos. Al final, tú tienes que notar que cuando te viene –como me pasó a mí– un compañero de los dos grupos que yo gestionaba, y me dice «tú eras mi amigo, tú tenías que haberle dicho al profesor que esto no era así y asá». Yo sabía que él estaba en un estado de desequilibrio brutal por algo que había hecho él, pero que me estaba intentando pasar su responsabilidad. Estaba intentando evitar el trabajo y que yo cargase con su responsabilidad. Yo no lo acepté y fue la primera vez en mi vida que no me sentí culpable, porque yo sabía que lo que estaba haciendo en ese momento era no cumplir como autoridad, pero estaba haciendo liderazgo. No estaba cumpliendo como amigo, pero sí estaba haciendo lo que era necesario. A él le presupuso que, un par de semanas más tarde, su actitud con

respecto a lo que estaba pasando cambiase. Pero fue por que yo no acepté su responsabilidad, se la devolví a él. Y lo pude hacer porque tenía detrás a un profesor, a una institución, que sabía que sabía que estaba haciendo lo que tenía que hacer.

Pero hay empresas que lo tienen desarrollado. Hay empresas que son continuamente innovadoras, donde la gente se atreve a plantear problemas y ofrecer creatividad y soluciones. Y hay otras empresas donde todo el mundo está esperando a que llegue la solución de arriba. Y ahí hay un cambio de cultura sustancial que hay que realizar y para eso hay una serie de herramientas.

## Participante

Si tu eres un cuadro intermedio o un líder intermedio, tú tienes la parte de arriba que mantie-

nes tu autoridad y tú intentas que de aquí para abajo sea este liderazgo-autoridad mezclado. Esto es incompatible también, tú que estás en medio estás sufriendo.

### Ignacio Martín Maruri

Sí, esa es la esencia. Una matización, cuando estás en un cargo intermedio, no estás en un cargo de liderazgo intermedio: el liderazgo, al final, es una actividad, no es una posición. Es una actividad que todos realizan en distinta medida, en distinta cuantía y con distintos objetivos en distintos ámbitos, es una actividad.

Cuando uno está en una posición donde se le pide que responda como autoridad y la cultura que hay alrededor es de resultados, orientación, protección, orden y nada más, si aun así uno quiere desarrollar otras capacidades en la gente, en el grupo, promoviendo este tipo de mecanismos, están en una situación de conflicto. Pero la cuestión fundamental de esto es «¿Soy yo consciente y lo estoy haciendo voluntariamente, porque lo he analizado y estoy dispuesto a ello? ¿O simplemente me meto en esta batalla porque al final quiero morir heroicamente?», Porque también hay gente que lo hace. Pero al final eso no vale para nada.

Lo primero es «¿Dónde está mi conciencia, mi responsabilidad para asumir el reto?». Segundo: «¿Hasta dónde estoy dispuesto a hacerlo y por qué? ». Y, por último, «¿cómo lo hago, de manera que pueda sobrevivir? No es fácil, no.

Pero cualquier otra solución fácil, es lo que estaba planteando antes: que para cualquier problema complejo siempre hay una solución rápida, sencilla y equivocada. Eso es mantener el *statu quo* y cuando llegue el problema de verdad, ya veremos.

### Participante

En el fondo, la dicotomía está entre autoridad y liderazgo, ¿no vendría a ser lo mismo que la dicotomía que podamos establecer entre gestor y emprendedor? ¿No tienen un paralelismo estos dos conceptos?

### Ignacio Martín Maruri

Estoy muy de acuerdo en eso, porque al final en el caso de un gestor o una autoridad estamos hablando del ámbito del hacer; mientras que el ámbito del emprendedor o del líder es un ámbito del ser. Pero no en el sentido del ser de que yo tengo unas dotes naturales que me permiten hacer ciertas cosas; sino del ser en cómo concibo yo el mundo, cómo entiendo yo la incertidumbre, si soy capaz de vivir en desequilibrio, si soy capaz de experimentar y jugármela, si soy capaz de estar en una situación donde todos están contra mí y a pesar de ello seguir luchando, si soy capaz de entender el mundo como cambiante, si huyo de la utopía del control y acepto la incertidumbre del día a día, si vivo en un proceso y no con fines, si acepto tener preguntas y no respuestas. Todo eso es una forma de ser, y es una forma de ser que en gran medida comparten los emprendedores, en ese sentido hay analogías y relaciones claras.

La certeza, el control, la cuantificación, la gestión, todo eso lo sabemos manejar, llevamos muchos siglos haciéndolo, y nos sale bien, y además nos lo enseñan en el colegio. Por eso, nos sentimos muy cómodos, pero cuando salimos de ahí y entramos en un ámbito de cambio continuo, lo que hacemos normalmente es rehuir ese desequilibrio que produce lo que no sabemos gestionar y nos volvemos a la certidumbre de lo que conocemos. Y entonces son otros los que inventan, otros los que emprenden, otros los que crean las empresas, otros los que cambian. La cuestión es si eso sigue siendo aceptable en el mundo que vivimos hoy en día.



### Enrique López Viguria

La pregunta sale casi de la contemplación de la sesión y de observar las preguntas y tus intervenciones. Se ha citado a una serie de líderes o de autoridades, como Churchill, Gandhi, Luther King, Obama, Clinton, Bush, Sarkozy, Václav Havel, Felipe González e incluso Rajoy. No sé si por pudor o porque es molesto políticamente, pero no ha salido en ningún momento Montilla. No te preguntaré por él, pero no me parece impúdico preguntarte por el liderazgo adaptativo y autoridad: el caso Zapatero. Si la definición era la que nos diste, de que hay que movilizar en situaciones de incertidumbre, de dificultad, ante realidades inciertas, desarrollar nuevas capacidades que permitan a un grupo, a un país, a un colectivo para lograr su propio bienestar, es sobre lo que me gustaría escuchar algo, aunque acepto que me digas que no hay respuesta.

### Ignacio Martín Maruri

Sí, hay, pero es mi respuesta. Vamos a ver, estas personas que he mencionado son todas grandes personalidades históricas, unas más que otras, pero de ahí a que sean líderes, unos más, otros menos. Han ejercido liderazgo, algunos en más ocasiones que otros. Yo no hablaría de líderes, ni siquiera con Gandhi como el líder. Hay gente que ejerce más liderazgo más veces que otros. Pero eso de «es un líder» que asume que lo es veinticuatro horas en todos los ámbitos, no estoy de acuerdo. Porque Gandhi con su familia era un desastre. Entonces ¿por qué no era líder con su familia, si era líder? Él ejerció un determinado tipo de liderazgo en determinado ámbito, en determinados momentos. Y todo era experimentación. Por eso esta matización.

Con respecto a Zapatero, voy a decir lo mismo que con respecto a Aznar, yo –y esta es mi opinión

personal—creo que en este país hubo una época de gran liderazgo y luego entramos en una época de gestión. Pero no creo que hayamos entrado ahora. Hace bastante más tiempo que entramos. No voy a definir exactamente cuándo, pero sí que creo que hubo un momento en que este país desarrolló muchas capacidades, cambió, modificó, se readaptó y luego, a partir de ahí, lo hemos simplemente gestionado. Y el gran problema es que además pensamos que ya no hay nada más que hacer, es decir, que en un mundo como éste, con China, con la situación del medio ambiente, etcétera, nosotros ya estamos bien, nosotros ya somos del G8 o casi. Ya, tranquilos

Y ahí es donde creo que vivimos un gran problema, y lo voy a comentar, porque creo que es importante. Si nos fijamos un poco en nuestra cultura, es muy dependiente de la autoridad y por ello no potenciamos cuestiones como la de asumir la responsabilidad pública, como el emprendedurismo. Si nos fijamos por ejemplo en las palabras *entrepreneurship* o *accountability*, o *empowerment*, que empiezan a usar las empresas privadas, en español no existen. Y cuando nos vamos al ámbito de lo público estamos peor. Por ejemplo cuando vamos a lo público, *agency*, *stakeholder*, *advocacy*, son palabras que ni si siquiera tenemos en español. O sea, las palabras que hablan del individuo asumiendo su responsabilidad en el espacio público, sea privado o sea político, en el ámbito que sea, ni siquiera las tenemos en España. Seguimos teniendo las palabras que se refieren a que «bueno, alguien vendrá y lo hará».

Con esta cultura narrativa, es muy difícil afrontar retos adaptativos cuando ni siquiera tenemos las palabras que nos llevan a nosotros a movilizarnos para afrontarlos. Y todo esto es una opinión personal mía.

### Àngel Castiñeira

Estamos ya finalizando y no quisiera acabar sin plantearte otra objeción, Ignacio. El liderazgo enfocado por Heifetz es casi de naturaleza clínica, es decir, como tú

has dicho, vienen del campo de la medicina psiquiátrica y la misma concepción de liderazgo adaptativo lo podríamos interpretar tanto cómo resuelve un cuerpo una crisis, una enfermedad, como también en el sentido darvinista de cómo se adaptan las especies.

Yo creo que ahí esa concepción es limitativa de la idea del liderazgo. ¿Por qué? Porque implica que un cuerpo, un cuerpo colectivo, tiene que dar respuesta a un reto de adaptación. Pero yo pienso que no responde a todas las naturalezas del liderazgo, es decir, ahora estamos con Marta Oliver, que está aquí, y Josep M. Lozano haciendo un caso sobre un ejercicio de liderazgo y, comentábamos el otro día en una entrevista, que en algunas de las personas que estudiábamos lo que había era el deseo de creación, no de adaptación. Ya no comparo la adaptación con la transformación, que tu decías, o con la revolución, que comentabas que no era lo que plantea el liderazgo adaptativo de Heifetz. Pero yo pienso que hay personas, no sé si se aproximarían más a los emprendedores, donde hay un estímulo del deseo, de la creación, de decir «no respondo a algo, porque necesito adaptarme ante un problema, sino porque hay otra naturaleza, hay un propósito muy diferente». Lo digo porque al final cada uno es deudor de su origen, es decir, hay una parte del liderazgo en Estados Unidos que procede inevitablemente de las fuerzas armadas, entonces ahí sí que ese liderazgo tiene mucho que ver con visión, realización, etcétera.

En el caso de un personaje como Heifetz, la idea adaptativa, que insito, creo que tiene una enorme determinación por su origen clínico, no sé si capta todas las dimensiones: el poliedro del liderazgo, en el sentido que estoy diciendo yo de la dimensión creativa, de este papel del deseo, que mueve a alguien a hacer algo, no por adaptación solo.

### Ignacio Martín Maruri

Yo creo que ese es un punto clave. Efectivamente, Heifetz es psiquiatra y estos procesos de desequili-

brio, de hacerse preguntas a nivel individual o a nivel de grupo –que es lo que se está planteando aquí– responden claramente a unas técnicas psicológicas, y en este sentido esto es innegable.

Lo que has planteado creo que es para mí el punto fundamental en el que yo estoy –lo digo bien claramente– en desacuerdo con Heifetz. Y es la actitud reactiva, es decir, adaptarse es siempre como reacción a algo, y yo creo que también hay una voluntad de progreso, de ir más allá, que no solo se produce por reacción a un entorno, sino porque tú personalmente tienes esa convicción. Ahora, esa actitud personal ¿hasta qué punto es generalizable? Los grupos en general son más reactivos que proactivos, en ese sentido. ¿O hasta qué punto han realizado un proceso de adaptación, que les ha llevado a aceptar situaciones de creatividad continua como un estado natural? Esto sería ya una adaptación a los retos adaptativos de tal manera que se vuelven prácticamente técnicos; porque es lo que hace todos los días. Ahí entraríamos ya en un debate.

Pero sí que estoy de acuerdo contigo en que, más allá de la mera adaptación como reacción a un problema, falta algo, para mí por lo menos, que otras escuelas sí que plantean..., que es cuando tú quieres definir tu futuro, cuando tú, viendo tu situación actual, dices «yo quiero progresar, porque quiero progresar, y quiero hacerlo de esta manera, y quiero usar mi libre albedrío para desarrollar esto como un planteamiento propio que nace de mí y no como reacción a un entorno».

Ahí estoy de acuerdo contigo. Esa es la crítica que yo le hago a Heifetz.

## Àngel Castiñeira

Son las nueve de la noche, me parece que para ser puntuales y respetuosos con el horario lo dejaremos aquí. Bona nit.

**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.** *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 reflexió desde Catalunya y España*, Barcelona: ESADE.

**nº16.** SAUQUET, Alfons (2008), *Pensar el lideratge. Organitzar i liderar, el què, el com i el quan*, Barcelona: ESADE.

**nº17.** AGUILAR, Luis F. (2008), *Gobernanza: normalización conceptual y nuevas cuestiones*, Barcelona: ESADE.

**nº18.** IMAZ, Josu J. (2009), *Pensar el Liderazgo. Liderazgo político y liderazgo empresarial*, Barcelona: ESADE.

**nº19.** MARTÍN MARURI, Ignacio (2009), *Liderazgo adaptativo y autoridad*, Barcelona: ESADE.



# ESADE

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

Pau Mas i Codina

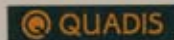
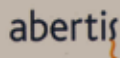
Av. de Pedralbes, 60-62

08034 Barcelona

Tel.: + 34 932 806 162

Fax: + 34 932 048 105

a/e: [catlideratges@esade.edu](mailto:catlideratges@esade.edu)



Executive Education