

EL DESARROLLO DE LAS CAPACIDADES DE LIDERAZGO



JORDI CANALS
Director general, IESE

Las personas que ejercitan el liderazgo en las organizaciones deben desarrollar las capacidades y actitudes imprescindibles para impulsar el desarrollo de la empresa a largo plazo. ¿Cómo desarrollar esas capacidades? El director general del IESE reflexiona sobre esta cuestión crítica.

LIDERAZGO • DIRECCIÓN GENERAL • ESCUELAS DE DIRECCIÓN • FORMACIÓN

Durante años, la formación en dirección de empresas se estructuró en torno a la transmisión de conocimientos sobre las funciones centrales de la empresa: operaciones, comercialización, dirección de personas, tecnología o logística. La explosión de conocimientos en estas áreas fue tan enorme durante la segunda mitad del siglo XX y el crecimiento de las empresas tan rápido, que el resultado natural era concentrar en aquellas materias una buena parte de la formación de directivos. Solo más recientemente ha aparecido un interés en el estudio del liderazgo en la empresa, como un conjunto de capacidades supuestamente diferentes de la mera dirección o gestión. ¿Hasta qué punto son distintas esas capacidades? ¿Conviene desarrollarlas en actividades diferentes a las capacidades de dirección o, por el contrario, deben articularse dentro de aquellos programas? Estas cuestiones no tienen respuestas únicas, pero intentaremos aportar algunas reflexiones sobre ellas.

UNA PERSPECTIVA INTEGRADORA DEL LIDERAZGO

- Las capacidades de liderazgo en los diversos niveles de dirección de una empresa aportan a una organización unas dimensiones adicionales al mero conocimiento

o a las capacidades básicas de gestión que resultan imprescindibles. El liderazgo, según el concepto tradicional definido por autores clásicos como **C. Barnard** o **P. Selznick**, aporta unas funcionalidades importantes a una empresa: ayuda a definir una dirección de la empresa a largo plazo, y da sentido y coherencia a la estrategia, las políticas y los planes de acción de una organización, tanto interna como externamente.

Sin embargo, estas cualidades no son independientes del conocimiento sobre la empresa y sus funciones, sus retos y necesidades, ni son independientes de ciertas capacidades básicas de gestión, como el análisis, la síntesis, la comunicación o la negociación, entre otras. Por consiguiente, y más allá de las posibles distinciones conceptuales que los expertos quieran plantear entre liderazgo y gestión, o entre líderes y directivos, resulta coherente que en programas de formación de directivos -por ejemplo, como se hace en los programas de dirección general del IESE- se preste una atención coherente y coordinada a las diversas dimensiones del trabajo de un profesional de la dirección, incluyendo aquellas más relacionadas con el liderazgo.

ENFOQUES PARA EL DESARROLLO DEL LIDERAZGO

- Los principales modelos de desarrollo de capacidades de liderazgo se pueden sintetizar en tres:



el desarrollo en el propio trabajo del directivo mediante iniciativas extraordinarias y mediante programas formales y estructurados.

El primer modelo consiste en profundizar en el desarrollo de habilidades de liderazgo en el ejercicio del propio trabajo del directivo *-on the job-*: vendiendo, dirigiendo, impulsando equipos de personas o gestionando nuevos proyectos. Es un modelo de desarrollo que subraya de manera adecuada el potencial de aprendizaje en cualquier trabajo directivo. Cada una de estas tareas está diseñada de un modo especial y supervisada meticulosamente por parte de otros directivos.

El segundo modelo propone el desarrollo de capacidades de liderazgo mediante iniciativas extraordinarias -bien dentro del propio trabajo directivo, bien fuera de ese trabajo- especialmente diseñadas para lograr ese impacto. Estas iniciativas pueden adoptar formas muy diversas: encargos extraordinarios de nuevos proyectos, formación de equipos interfuncionales para la entrada en nuevos mercados o, simplemente, actividades especiales ajenas a la actividad propia de la empresa -por ejemplo, el desarrollo de una iniciativa con impacto social en la comunidad donde la empresa desarrolla actividades-.

**DESARROLLAR
CAPACIDADES
DIRECTIVAS
EXIGE SIMULAR
EXPERIENCIAS
REALES.**

UN BUEN LÍDER ES UN PROFESIONAL CON CAPACIDAD PARA MOVILIZAR LOS ESFUERZOS DE OTRAS PERSONAS.

El tercer modelo consiste en el diseño de programas formales y estructurados de desarrollo de habilidades de liderazgo, que pueden complementar, directa o indirectamente, los proyectos y contenidos relacionados con el propio trabajo de dirección.

Aprender en el trabajo o a través de proyectos especiales tiene dos ventajas importantes, cuando se ejecutan con profesionalidad. La primera es la personalización del proceso de aprendizaje y mejora. La segunda es la adaptabilidad de las capacidades desarrolladas a las necesidades presentes de la empresa. Sin embargo, esos enfoques tienen también algunas limitaciones básicas. La primera es que, al ser esencialmente programas internos de las empresas, el intercambio de experiencias con otras personas de otras empresas y sectores es nulo, por lo que no se aprovecha un potencial de aprendizaje importante. La segunda limitación de ese enfoque es que las empresas realizan un buen trabajo a la hora de transmitir valores y cultura, así como modos de hacer exitosos en el pasado más o menos reciente; sin embargo su impacto es inferior a la hora de reflexionar sobre nuevos retos de futuro o sobre la experiencia del impacto de esos retos en otras empresas y sectores.

Estos dos enfoques llegan a cumplir plenamente su función cuando se integran en un proyecto que incluye también una acción de formación específica, mediante una iniciativa educativa diseñada con este propósito, bien sea un programa preparado a medida y según las necesidades de una empresa, bien sea de un programa abierto a empresas de diversos sectores. El impacto y el éxito de estas iniciativas requiere:

- Una coordinación entre la estrategia y los objetivos de la empresa, y la finalidad propia del programa.
- Una claridad sobre el modo en que el programa puede ayudar a desarrollar las capacidades que la empresa necesita.
- Un compromiso de la alta dirección de la empresa en el proyecto.
- Un modelo conceptual de desarrollo de capacidades de lideraz-

go por parte de la escuela que sea coherente con el programa que la empresa quiere desarrollar.

En el caso específico del IESE, el modelo que seguimos en programas para la alta dirección (PADE, PDG o AMP), o en los programas de desarrollo directivo (PDD o PMD), tiene unos pilares claros. El primer pilar es la conceptualización de ideas, modelos y conocimientos desarrollados en un campo determinado a partir de la experiencia real y la investigación. En estos programas, la transmisión y el desarrollo de estos conocimientos tienen lugar antes de una sesión general –con la preparación individual y en grupos pequeños– y se discuten después en un grupo más amplio, en el contexto de un problema real, utilizando habitualmente el método el caso. El segundo pilar es la experiencia real adquirida por el claustro de profesores sobre los problemas empresariales y posibles soluciones en un área determinada, debidamente sistematizada. La combinación de las ideas básicas e investigación sobre problemas reales con la experiencia empresarial conduce a unos modelos conceptuales que ayudan a asimilar rápidamente unos conocimientos.

La discusión en clase de problemas reales, con participantes de empresas o negocios diferentes, y los posibles modelos conceptuales para pensar sobre los mismos y valorar las posibles soluciones, ofrece un contexto similar al de un laboratorio. Los participantes, utilizando su experiencia profesional y los conceptos e ideas básicos sobre un tema, reflexionan y discuten sobre el diagnóstico del problema, la búsqueda de posibles soluciones y el plan de acción para acometer la tarea. En definitiva, conocimientos, capacidades y actitudes se ponen en marcha para la solución de problemas. Los participantes trabajan en aquellas tres dimensiones críticas de su desarrollo profesional. Las tres dimensiones configuran la arquitectura básica de las capacidades de liderazgo. Los programas de formación que se centran solo en conocimientos y capacidades

tienen una impronta mayor de desarrollo directivo y gestión. Los programas que se centran en la interacción con otros profesionales, las actitudes, el conocimiento propio y de los demás y la formación del propio carácter inciden más directamente en las capacidades de liderazgo. Sin embargo, una formación integral de las capacidades de liderazgo supone trabajar las tres dimensiones -conocimientos, capacidades y actitudes- que determinan tres modos de ser de la persona y del profesional: saber, hacer y ser. Esta es una aventura compleja, pero para acometerla no se puede dejar ninguna de aquellas dimensiones de lado, pues el resultado sería incompleto.

A su vez, el claustro de profesores, en el contexto de este proceso de aprendizaje, utiliza esas discusiones para confirmar algunas hipótesis de sus modelos y perfeccionar los conceptos para acometer ese tipo de problemas. Además, muchos de los profesores contrastarán después esas ideas en problemas reales que deberán afrontar como consejeros de empresas.

Indudablemente, un programa de formación bien estructurado alrededor de aquellas dimensiones, pero desconectado de la realidad profesional de los participantes, carecería de impacto. Sin embargo, cuando ese programa se articula en el proyecto profesional de un directivo, y se complementa con las experiencias en el propio trabajo ordinario, el impacto potencial de la formación es enorme. Esto es lo que explica, en buena parte, el auge de los programas de *executive education* en todo el mundo durante los últimos veinte años.

EL RETO DE LA INTEGRACIÓN

● La experiencia internacional
● de formación de directivos durante las últimas décadas, permite observar dos grandes vías de aprendizaje de las dimensiones del liderazgo. Algunas escuelas (como Harvard, Stanford o el IESE) no se limitan a impartir una buena for-

MODELOS DE CAPACIDADES DE LIDERAZGO

El liderazgo en una organización es desempeñado por una o varias personas que definen la dirección, los objetivos de la organización y ayudan a ofrecer un **sentido a aquella orientación y a las políticas que aportan.**

ON THE JOB

Profundizar en el desarrollo de **capacidades de liderazgo** en el propio trabajo del directivo.

PROYECTOS ESPECIALES

Desarrollo de **capacidades** mediante iniciativas extraordinarias.*

PROGRAMAS

Programas estructurados para el desarrollo y potenciación de **capacidades de liderazgo.**

*Nuevos proyectos, equipos interfuncionales, iniciativas de impacto social.

REQUISITOS PARA EL ÉXITO DE LOS PROGRAMAS

Coordinación entre la estrategia y objetivos del programa

Claridad en el modo en el que se obtendrán beneficios.

Compromiso de la alta dirección

Modelo conceptual coherente con los valores de la empresa

mación sobre aquellas cuestiones, sino que procuran articularlas e integrarlas de acuerdo con lo que denominamos la perspectiva de dirección general. Se trata de la perspectiva que tienen las personas que ocupan la máxima responsabilidad en la dirección de una empresa.

La perspectiva de dirección general tiene algunos atributos indispensables: una visión a largo plazo de la empresa, una subordinación de lo particular de una función o división al bien del conjunto de la empresa, un proceso de toma de decisiones en las que las distintas funciones de la empresa no actúan como rivales, sino como com-

PERSPECTIVA DE DIRECCIÓN GENERAL

- Visión a largo plazo.
- Subordinación de lo particular a lo general.
- Toma de decisiones integradora.
- Sentido ético y de responsabilidad.
- Conocimiento sólido del entorno y negocios internacionales.
- Comprensión de la complejidad de organizaciones internacionales.
- Capacidad de liderazgo de equipos interculturales.
- Sensibilidad hacia los aspectos culturales y éticos.

plementos para diseñar una mejor decisión, y una concepción del papel de las personas no mecanicista, sino que asume su carácter emprendedor y responsable, con sólidos principios éticos.

Las escuelas que adoptan esta perspectiva de dirección general, diseñan el desarrollo de las capacidades de liderazgo en un proceso paralelo a la transmisión de conocimientos sobre las diversas funciones de la empresa, normalmente, alrededor del proceso de toma de decisiones. En este sentido, los directivos desarrollan capacidades de análisis, síntesis, negociación, comunicación, exposición a entornos multiculturales o autoconocimiento, por citar solo algunos. Al mismo tiempo, la discusión de casos reales -utilizados para enfocar un plan de acción acerca de un problema- permite reflexionar sobre el conjunto de actitudes éticas fundamentales en la toma de decisiones -acerca del poder, la autoridad, el dinero, o la motivación- y que garantizan unas relaciones interpersonales de calidad dentro de una organización.

En resumen, las capacidades de liderazgo se incluyen dentro de las cualidades propias de un profesional de la dirección que tiene responsabilidades en la alta dirección de la empresa. Asimismo, este enfoque asume que un buen líder no solamente es alguien con capacidad de movilizar los esfuerzos de otros, sino que lo hace con un conocimiento profesional suficiente de los asuntos relevantes, con unas capacidades para analizar los problemas y enfocar las soluciones que van

más allá de la mera intuición -por importante que ésta sea- y con unas actitudes que permiten dirigir desde el ejemplo, la convicción y la persuasión, más que desde la autoridad formal, desde el carisma.

En otras escuelas más centradas en las diversas funciones empresariales (MIT, Chicago, NYU o Columbia, por citar solo algunas), la perspectiva central de sus enseñanzas es la transmisión de conocimientos sobre las cuestiones centrales de las distintas funciones. No se puede decir que no pretendan abordar las cuestiones de la dirección general. Simplemente, han tomado la decisión de centrarse en otros aspectos y esperan que cada directivo realice el proceso de integración de las diversas funciones por su cuenta. Más recientemente, muchas de ellas han incorporado en los programas de formación un tratamiento específico de desarrollo de capacidades, como la negociación, la comunicación o el trabajo en equipos de alto rendimiento, aunque no siempre de un modo armónico con el resto del programa.

Por definición, el tratamiento de estas últimas cuestiones de desarrollo de capacidades, muy relacionadas con el liderazgo de las organizaciones, suele tener un nivel de sofisticación elevado, con nuevas técnicas que permiten realizar ejercicios de desarrollo profesional importante. Sin embargo, las limitaciones que tienen estos enfoques son importantes. La primera y principal es que se piensa en el desarrollo de capacidades de liderazgo como algo independiente del conocimiento y las capacidades propias de dirigir una empresa (conducir personas, vender, producir, comprar, diseñar operaciones, trabajar con bancos, etc.). La transmisión y el desarrollo de conocimientos discurre por una vía, mientras que el desarrollo de capacidades avanza por otra vía en paralelo, en muchas ocasiones sin punto de encuentro. Aunque, conceptualmente, conocimiento y capacidades son áreas diferentes, su desarrollo debe integrarse, pues el directivo es uno y debe atender a esas diversas dimensiones desde su

unidad e identidad; además, la experiencia muestra que los programas de formación que se diseñan de esta manera acaban teniendo un mayor impacto en los directivos.

La segunda limitación es que algunos de los métodos de desarrollo de capacidades de liderazgo se apoyan en técnicas que asumen una concepción antropológica de la persona que es limitada y deficiente, y con nociones y teorías negativas sobre la motivación de las personas.

LAS CAPACIDADES DE LIDERAZGO EN UNA ECONOMÍA GLOBAL

- Ante el avance de la globalización, es lógico plantearnos algunas cuestiones adicionales sobre este tema. ¿Afecta la globalización al desarrollo de las capacidades de liderazgo? ¿Se necesitan modelos distintos de los habituales para el desarrollo de liderazgo en un contexto más global?

Un entorno más internacional de la empresa implica tres tipos de dimensiones adicionales para el desarrollo de liderazgo:

- Una mayor complejidad de los negocios y las operaciones ordinarias de las empresas.
- La propia organización interna es más compleja y exige una mayor sofisticación en la interacción con personas de la misma empresa operando en geografías diferentes.
- Las relaciones de la empresa con clientes, proveedores, entidades financieras o gobiernos de los países de destino adquieren dimensiones particulares diferentes.

Ante estos retos, algunos autores apuntan la necesidad de construir lo que denominan un *global mindset* para líderes internacionales. Este esquema global en la mente de directivos más globales debería incluir conocimientos más sólidos del entorno y de los negocios internacionales, una mejor comprensión de los aspectos sociológicos de las organizaciones internacionales y de la interacción con sus entornos respectivos, una capacidad de dirigir equipos de personas de culturas diferentes, y una mayor sensibilidad hacia los aspectos culturales y éticos de los distintos países.

Resulta evidente que el desarrollo de capacidades directivas a nivel internacional exige experiencias reales, del mismo modo que es difícil desarrollar capacidades de liderazgo en general en quien no tiene experiencia alguna dirigiendo personas y organizaciones. Por tanto, experiencias y asignaciones de proyectos internacionales ayudan de manera directa a desarrollar estas capacidades. Una economía global más integrada no cuestiona los aspectos básicos del desarrollo de liderazgo, pero sí exige que en los programas de formación específicos haya un mayor peso de estas cuestiones críticas que, en economías menos abiertas, carecían de mayor trascendencia.

NECESIDAD DE CAPACIDADES DE LIDERAZGO

- El liderazgo en una organización es desempeñado por una o varias personas que definen la dirección y los objetivos la misma, y ayudan a ofrecer un sentido a aquella orientación y a las políticas que se adoptan. Y esto supone que las personas que ejercitan el liderazgo deben adquirir los conocimientos adecuados, y poseer las capacidades y actitudes imprescindibles para lograr un resultado efectivo a largo plazo. En este sentido, las empresas del siglo XXI, y la sociedad en general, tienen hoy una mayor necesidad de este liderazgo positivo, basado en conocimientos, capacidades, virtudes y actitudes.

Por consiguiente, la reflexión sobre el desarrollo de las capacidades de liderazgo es más necesaria que nunca. La sofisticación de las técnicas de gestión puede ser conveniente, y el desarrollo de capacidades *on the job* es importante; sin embargo, su impacto es limitado, y no pueden ser un sucedáneo a los programas que pretenden tener un impacto transformador en las personas y en las empresas. La necesidad de liderazgo positivo, ejemplar y responsable en las organizaciones y en la sociedad es enorme; las universidades y, en particular, las escuelas de dirección, debemos realizar un esfuerzo enorme para contribuir a su desarrollo.

LA NECESIDAD DE LIDERAZGO POSITIVO, EJEMPLAR Y RESPONSABLE ES ENORME; LAS ESCUELAS DE DIRECCIÓN, DEBEMOS REALIZAR UN ESFUERZO PARA CONTRIBUIR A SU DESARROLLO.