

Liderazgo versus líderes

CAMILIA HILLER-FRY, socio de PeopleMatters

Ante la incertidumbre que reina en muchas organizaciones—sin hablar de muchos financieros—, aumenta la tendencia a buscar líderes con la visión, dirección y generación de confianza como fuerza aglutinadora para sacar la organización adelante. Hay casos muy sonados de esta tendencia en la prensa, tanto de los “superempresarios” como de los culpables, en sectores tan importantes para nuestra economía como el automovilístico, el turismo o la alimentación.

crisis nos hace buscar héroes o chivos expiatorios, pero la responsabilidad de muchas decisiones realmente correponde a más de uno en la mayoría de los casos.

En su investigación sobre los cambios en el liderazgo, el *Center for Creative Leadership* identificó varias tendencias globales, desde la mayor complejidad de los retos a los que se enfrentan las organizaciones, hasta la necesidad de poder actuar a largo plazo sin sacrificar el corto. Destaca específicamente tres aspectos relacionados con el liderazgo:

Esta tendencia no se limita a los máximos niveles; lo podemos ver a diario también en nuestras organizaciones, donde se valora más que nunca el líder con las ideas claras, capaz de convencer con la fuerza de su propia convicción y energía. Se trata de una reacción comprensible, aunque no necesariamente razonable. Personalizar lo bueno y lo malo en unos pocos es una forma de evitar la responsabilidad que debe ser asumida por todo el equipo directivo.

Antes de la crisis, cobraba más importancia la idea del liderazgo como el alineamiento del equipo directivo, versus la figura del líder carismático y a veces individualista. Se trata por otra parte de una evolución en línea con la de la misma organización, cuyo crecimiento hace que sea poco factible la dependencia de un único líder: aun- que el fundador incide mucho en la cultura, difícilmente puede participar en todas las decisiones. La situación actual nos ha hecho retroceder: la

SPAN IS DIFFERENT

En el caso español, no obstante, hay ciertas características que aumentan la dependencia del líder y por tanto nos hace más vulnerables a sus ac-

A pesar de que la crisis aumenta la tentación de buscar “superlíderes” o chivos expiatorios, es más importante que nunca reforzar el alineamiento y eficacia del equipo directivo, una condición necesaria aunque no suficiente para fortalecer la organización

tos y errores. La influencia de las características culturales ha sido objeto de varios estudios en los últimos años y cobra cada vez más relevancia en todas las empresas. La investigación profundiza en distintas áreas de la cultura nacional y organizativa, como el individualismo o colectivismo, la percepción del tiempo o el solape entre cuestiones profesionales y personales. Los aspectos que más relación tienen con el liderazgo y especialmente en tiempos de incertidumbre son dos:

- **La distancia del poder.** España es de los países europeos donde el poder marca más las distancias, por encima de todos salvando Francia, la Suiza francesa, Grecia, Portugal y Polonia. La dirección ejerce este poder de la decisión y actuación libremente y generalmente se presuponía la autoridad, hasta que se demuestre lo contrario. Las organizaciones suelen ser más jerárquicas y no está bien visto cuestionar abiertamente a los superiores; un directivo que consulta con sus colaboradores es incluso percibido como débil y se espera que el superior tenga las respuestas. Esto genera una presión tremenda sobre los directivos y toda la organización cuando se enfrentan a una situación desconocida como la que vivimos ahora: las personas están poco acostumbradas a participar en la búsqueda de soluciones, dado que siempre ha sido responsableidad de los superiores. La organización exige respuestas y medidas pero no está preparada para un nuevo estilo de gestión.

- **La evasión de la incertidumbre.** Esta dificultad que sufren muchos directivos se ve agravada por otra característica de la cultura y las or-

ganizaciones españolas: la evasión de la incertidumbre. Esto no significa incomodidad con los riesgos: una cosa es enfrentarse a un riesgo claramente identificado, aportando ideas y valentía; otra cosa es gestionar una situación con datos ambiguos, cuya evolución es desconocida y donde no se perciben claras tendencias, sean amenazas u oportunidades. Las culturas que evitan la incertidumbre se apoyan en la existencia de normas, reglas y procedimientos que crean un marco de seguridad para todas las personas en la organización, tanto los directivos como los empleados. No siempre acatan estas normas, pero están como referentes. España, junto con Francia, Grecia y Portugal y muchos países latinoamericanos, huye de la incertidumbre (el país número 17 entre 74); al otro extremo del ranking figuran los países anglosajones, nórdicos y los Países Bajos. Esto significa que los directivos y los empleados están acostumbrados a actuar dentro de un marco establecido y sufren cuando dichos referentes desaparecen o son de mostrados inválidos.

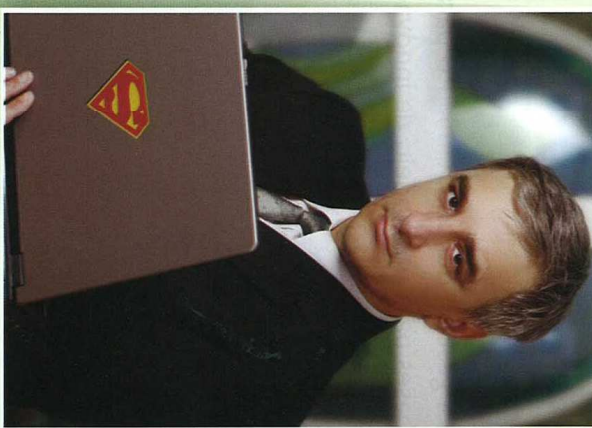
En definitiva, en España ha prevalecido el modelo del líder con poder, que goza del respeto que marcan las distancias y que puede (y debe) imponerse con facilidad, esperando un seguimiento casi garantizado. Por otra parte tradicionalmente se apoyaba en normas que le permitían dirigir la operación y la organización, manejando variables conocidas y estables.

LA NECESIDAD DE CAMBIO DEL MODELO DE LIDERAZGO

Este no es el liderazgo que se necesita hoy. No hay líder con varita mágica, con una solución clara de éxito garantizado. Se necesita un liderazgo compartido, más que líderes carismáticos, y directivos con la capacidad de trabajar juntos para lograr objetivos compartidos, una condición necesaria, pero no suficiente, para la supervivencia.

Muchos equipos directivos funcionan sobre la base de dividir para gobernar, es decir, estableciendo las competencias de cada área y, como guño a la existencia de un equipo, establecen un calendario de reuniones. Ejercer un liderazgo compartido significa más que esto: supone la definición de objetivos comunes, los beneficios que suponen y los esfuerzos y posibles sacrificios que sean necesarios para conseguirlos. Requiere reconocer las prioridades de otra área y acordar—no imponer—los procesos críticos y los estándares a exigir a los equipos. Todo esto necesita ser acordado para poder transmitir mensajes homogéneos convincentes al resto de la organización.

Puede ser necesario alinear dos áreas que compiten entre sí para recursos o simplemente actúan de manera totalmente independiente. Incluso puede ser necesario colaborar y coordinarse con los competidores, como ha sido el caso en el desarrollo de nuevos modelos de coche o en la copromoción de determinados medicamentos, cuando la colaboración aporta beneficios que serían impensables de otra manera. Otro ejemplo reciente en el ámbito político—las elecciones en el Reino Unido—ha resaltado la necesidad de la “cooperación”: la capacidad de trabajar juntos con los que en teoría son los competidores. Se trata sin duda de un desafío: exige la definición y negociación de los puntos que les unen y les separan, aunque refuerza la posición de cada uno y contribuye a su sostenibilidad. Si lo hacen los competidores y los políticos, es difícil permitir el fracaso o falta de interés por parte de algunos equipos directivos.



© Andrey Kiselev

CAMBIA LOS PROCESOS O LAS PERSONAS

Cambiar el modelo de funcionamiento de un equipo directivo o del liderazgo de una organización, o renovar el estilo de dirección, requiere un esfuerzo considerable, tanto hacia el equipo directivo como hacia las otras personas que dependen de él. John Chambers, CEO de Cisco Systems, reconoce que a la hora de renovar el modelo de liderazgo necesario para la evolución de la compañía, encontró la mayor resistencia entre los directivos de éxito, formados en la escuela de “mando y ordeno”, que no quisieron o fueron incapaces de ver los beneficios de cambiar, por lo que fue necesario mover algunos dentro de la organización para reducir el impacto de la resistencia. Lo decía Gandhi: “Tú mismo tienes que ser el cambio que deseas ver en el mundo”. No podemos permitirnos el lujo de seguir “echando balones fuera”, de buscar chivos expiatorios o superempresarios: tenemos que empezar en nuestras propias casas, trabajando con nuestros propios directivos. ▽