

Folle
371.21
1

032 301
Fall
SIG 371.21
1

MINISTERIO DE CULTURA Y EDUCACIÓN

Seminario Nacional

EL AULA, UN ESPACIO DE APRENDIZAJE
EN LA ESCUELA, UNA ORGANIZACIÓN QUE APRENDE

Extractado y adaptado de:

John Kotter

EL FACTOR DE LIDERAZGO

Ediciones Díaz de Santos, Madrid, 1990

Buenos Aires
16, 17 y 18 de Agosto
1994

Dirección Nacional de Gestión de Programas y Proyectos

Proyecto Nueva Escuela Argentina para el Siglo XXI

Líderes en acción :

Lo que significa un liderazgo efectivo en el contexto de la organización moderna.

¿Qué es exactamente ese "liderazgo" que adquiere cada vez más importancia en los tiempos actuales?. La gente demuestra poseer un liderazgo efectivo, ¿qué hace en realidad?. ¿Es el liderazgo algo diferente de la "dirección"? ¿Qué relación guarda, si existe alguna, con la "iniciativa empresarial"?

Sin algunas respuestas básicas a estas y otras preguntas parecidas no es posible ocuparse con seriedad de las consecuencias de los cambios a que aludimos en el Capítulo 1. El objetivo del presente capítulo es el de responder a tales preguntas.

DEFINIR EL CONCEPTO

La palabra "liderazgo" se utiliza en dos sentidos fundamentales en la conversación diaria: 1) para aludir al proceso de llevar a un grupo (o grupos) de personas a una determinada dirección por (en la mayoría de los casos) medios no coercitivos, y 2) para aludir a personas que desempeñan papeles en los que se espera exhiban su liderazgo (la primera definición). En una conversación normal es más corriente emplear la segunda definición. Pero en el presente libro utilizaremos, por lo general, la palabra en el primer sentido, como un proceso (y no como un grupo de personas).

El uso diario de los adjetivos "bueno" o "efectivo" unidos a la palabra liderazgo aún tiene más sentidos, pero la mayoría de ellos destacan un punto fundamental. Un "buen" liderazgo conduce a la gente en una dirección que es la que realmente le conviene a largo plazo. No tiene a la gente pendiente de un hilo. No derrocha los escasos recursos de que dispone. No se apoya en la parte sordida de la naturaleza humana.

Al definirlo de este modo resulta más fácil, por lo general, detectar la presencia (o ausencia) de liderazgo en un determinado caso, que identificar si este liderazgo es efectivo. Por esta razón es importante en cualquier discusión inicial sobre liderazgo efectivo centrarnos en cierto ejemplos sobre los que hay un grado razonable de unanimidad acerca de su efectividad. Dado que estas páginas se escriben en 1987, hay un ejemplo que destaca sobre los demás.

IACOCCA: UN ESTUDIO SOBRE EL LIDERAZGO

Si se pregunta a una serie de personas "¿quién es la persona que representan con mucho, el mejor ejemplo de liderazgo

efectivo en los negocios", la respuesta incluirá , de forma abrumadora, el nombre de Lee Iacocca. Que Iacocca sea, en realidad, el mejor es algo que nadie puede asegurar. Pese a ello ha aportado a Chrysler lo que mucha gente cree que se necesita desesperadamente en otras empresas.

No hay duda de que existe algo de cierto en las acusaciones que se hacen contra Iacocca en el sentido de que tuvo suerte y de que, en muchas ocasiones, van a parar a Iacocca los méritos de otras personas. Pero la mayoría de los observadores están de acuerdo en que el liderazgo eficiente por su parte (y por la de su equipo) fue un factor importantísimo en ese cambio radical que se produjo en Chrysler. El modelo al que aludimos, en forma muy breve, es el siguiente:

1. Iacocca creó un programa para sí mismo y para la empresa que incluía una nueva y audaz visión de lo que Chrysler podría y debería ser. En ella aparecía una empresa competitiva y rentable que fabricaba productos de mucha calidad, ofrecía mejores oportunidades de trabajo y era lo suficientemente fuerte como para sobrevivir en la cada vez más competitiva industria del automóvil. Se trataba de una visión que tenía en cuenta y valoraba a todos los grupos importantes interesados en la empresa, y trataba de satisfacer los intereses a largo plazo de dichos grupos (clientes, empleados, accionistas y otros).

El programa era absolutamente correcto desde el punto de vista estratégico. Esto es, incluía una estrategia inteligente para llevar a la firma hacia esa visión, una estrategia basada en unos amplios conocimientos sobre la forma en que deberían de cambiar las finanzas, la producción, la comercialización y el personal de la empresa. Crear dicha estrategia no supuso un acto trivial. Iacocca alcanzó el éxito porque pudo contar con su vasta experiencia en el sector del automóvil, su talento y datos procedentes de cientos de fuentes.

2. Iacocca atrajo, mantuvo y obtuvo colaboración y trabajo de equipo de parte de la gran cantidad de personas necesarias para alcanzar el éxito en tal programa: líderes laborales, un equipo completo de dirección totalmente nuevo, concesionarios, proveedores, personas con puestos clave en el Gobierno y otros muchos. Y lo consiguió presentando su programa de una forma enormemente emotiva ("No olvidéis, muchachos, tenemos sobre nuestras espaldas la responsabilidad de conservar 600.000 puestos de trabajo"), utilizando su credibilidad y las relaciones que había establecido a lo largo de muchos años de trabajo y éxitos en el sector del automóvil, comunicando sus estrategias con gran fuerza desde el punto de vista intelectual y de muchas otras formas (por ejemplo, permitiendo en cierta medida que muchas personas intervinieran en el proceso de elaboración del programa). A lo largo del proceso supo crear un sentimiento común para alcanzar los objetivos y el destino entre personas cuyos intereses eran intrínsecamente contrapuestos.

Luego siguió trabajando sin desmayo para mantener motivadas a las personas clave de esa red y conseguir que trabajaran, y

duramente, para hacer evolucionar el programa. Esto suponía, comunicación, halagos, felicitaciones, censuras, presiones, impulsos, asesoramientos e inspiración para toda aquella gente, y todo lo consiguió merced a su habilidad personal como "vendedor", el grado de energía que era capaz de desarrollar y una extraordinaria perspicacia para detectar cuáles eran las necesidades y valores fundamentales que hacía que todas esas personas trabajaran para construir aquella visión.

La combinación de un programa para el cambio, inteligente y bien concebido, y de un grupo de personas lleno de energía y dotado de los recursos adecuados produjo milagros. Siempre suele ser así. Tenemos hasta pruebas experimentales que apoyan esta conclusión.

MAS ALLA DE IACOCCA: RECIENTES INVESTIGACIONES SOBRE LIDERAZGO EFECTIVO.

En 1972, el profesor Paul Lawrence y yo llevamos a cabo un estudio sobre veinte intendentes de ciudades importantes. Los mejor calificados, tanto por los "expertos" como por los votantes, actuaban de modo muy parecido al de Iacocca. En 1978 yo realicé un estudio, en nueve empresas diferentes sobre un grupo de gerentes generales que habían conseguido éxitos. Una vez más, la conducta de los ejecutivos de mayor éxito podía resumirse en los dos puntos antes citados. Un trabajo reciente de Bennis, Levinson y el Center for Creative Leadership ofrece un cuadro muy similar al expuesto. Ya sea en el sector público o en el privado, entre presidentes ejecutivos o mandos intermedios, lo que hallamos más allá de lo meramente superficial es: 1) una visión de lo que debería ser, una visión que tiene en cuenta los legítimos intereses de todas las personas involucradas; 2) una estrategia para materializar dicha visión, estrategia que tiene en cuenta todos los pertinentes factores ambientales y organizativos; 3) una red cooperativa de recursos, una poderosa coalición capaz de poner en práctica dicha estrategia; y 4) un grupo muy motivado de personas clave dentro de esa red, un grupo comprometido a convertir dicha visión en una realidad (véase Documento 2 1).

En otras palabras, el liderazgo efectivo de un equipo de proyecto situado diez niveles por debajo del presidente ejecutivo de una gran compañía y el liderazgo efectivo de éste sobre la totalidad de la empresa parecen compartir una serie de rasgos fundamentales: una buena visión y una estrategia apoyadas en un suficiente nivel de motivación y de trabajo de equipo. A escala de presidente ejecutivo, tanto la visión como la estrategia serán, indudablemente, mucho más complejas y la cantidad de personas de quienes se precise colaboración y motivación será mucho mayor también. A nivel de equipo a cargo de un proyecto, la "visión" puede limitarse a elaborar un concepto un poco diferente sobre un producto; la estrategia puede consistir, sólo, en cubrir una serie de etapas perfectamente definidas para desarrollar el concepto; la red cooperativa puede constar de un jefe y un par de personas importantes, y el grupo central con

gran motivación puede incluir tan sólo a unos pocos empleados.

También resulta claro en esta investigación que, pese a las similitudes fundamentales, los detalles "superficiales" (exactamente cómo se desarrolla la "visión", se crea la motivación, etc.) varían enormemente. En cuanto a su estilo, existen también enormes diferencias. Mary Kay Cosmetics) y Lee Iacocca son, por ejemplo, diametralmente opuestos, pero se puede afirmar que ambos han hecho gala de una enorme capacidad de liderazgo efectivo, caracterizado por los puntos mencionados en el Documento 2-1. Sin embargo, si uno se centra sólo en el estilo y en el comportamiento visible en dichos casos o en cualesquiera otros, sería difícil llegar a conclusiones de carácter general sobre el liderazgo efectivo. Es muy posible que la confusión reinante sobre lo que constituye un liderazgo efectivo se deba a que la gente suele centrarse a menudo en dichos puntos.

Si se tiene en cuenta el contexto, parece surgir una característica adicional de gran importancia. El liderazgo efectivo, según parecen sugerir las investigaciones, actúa un poco como los camaleones. La forma en que se presenta en la superficie depende en gran parte de la situación en que se halle. En cierto sentido suele parecer que se "adapta" a la situación o alas contingencias fundamentales de una determinada situación. La naturaleza concreta de la relación entre estilo y contexto no se percibe con excesiva claridad, quizá porque es muy compleja.

Documento 2.1

Liderazgo efectivo en organizaciones complejas

1. Crear un programa para el cambio
 - a) Que incluya una visión de lo que puede y debe ser.
 - b) Una visión que tenga en cuenta los legítimos intereses a largo plazo de las partes involucradas.
 - c) Que incluya una estrategia para llegar a dicha visión.
 - d) Una estrategia que tenga en cuenta todas las fuerzas organizativas y ambientales involucradas.

2. Establecer una fuerte red de implementación
 - a) Que incluya relaciones de apoyo con las fuentes clave de poder, necesarias para llevar la estrategia a la práctica.
 - b) Relaciones dotadas de fuerza suficiente como para lograr colaboración, cumplimiento y (cuando sea necesario) trabajo de equipo.
 - c) Que incluya un grupo central de personas fuertemente motivadas.
 - d) Un grupo central que se comprometa a convertir tal visión en realidad.

LIDERAZGO Y DIRECCION

La moderna dirección, tal y como ha venido evolucionando durante las cinco últimas décadas, se puede describir de distintas formas. Pero como base de todas las descripciones que pudieran realizarse se hallarán, siempre, cuatro o cinco procesos básicos:

1. Planificación. La planificación es la ciencia que trata de deducir de forma lógica los medios precisos para llegar a ciertos fines establecidos. Para contribuir a dicho proceso se han creado una serie de técnicas diversas.
2. Elaboración de presupuestos. Es la parte del proceso de planificación relacionada con las finanzas de la organización.
3. Organización. Organizar significa crear una estructura formal que pueda llevar a cabo los planes, dotarla de personal cualificado, definir con claridad cuál es el papel que desempeña cada persona, dotar a dichas personas de incentivos financieros y profesionales y, luego, delegar en ellos la autoridad apropiada.
4. Control. El control supone una búsqueda constante de desviaciones con relación al plan ("problemas") para después usar la autoridad formal para "resolverlas". En cuanto a los aspectos financieros de los planes, implica el uso de sistemas de control de dirección y otros análogos.

Al comparar esta lista con el Documento 2-1 se llega, rápidamente, a establecer dos conclusiones. En primer lugar, que dirección y liderazgo no se excluyen recíprocamente. No existe ninguna razón lógica que impida que una persona con los antecedentes y los conocimientos adecuados no pueda desenvolverse bien en ambas situaciones. Incluso se podría afirmar que ambos conceptos son complementarios y que a veces aparecen superpuestos. La creación de programas, por ejemplo, que incluyan estrategias correctas suele exigir cierta planificación y elaboración desde diferentes fuentes (por ejemplo, jefes, empleados del Departamento de Personal, etc.).

Pero, al mismo tiempo, dirección y liderazgo pueden ser algo muy diferente. Los planes no tienen por qué incluir una visión (o al revés). Los presupuestos no tienen por qué incluir estrategias (y viceversa). Puede que la estructura formal de que dispone un ejecutivo y la red de relaciones de colaboración que necesita sean completamente diferentes. También es cierto que los procesos de controlar y motivar a las personas pueden ser radicalmente distintos. En un sentido más general podemos decir que la dirección es diferente del liderazgo por cuanto aquélla es más formal, más científica y por ello más universal. Esto es, la dirección se basa en un conjunto de instrumentos y técnicas concretas, basados en razonamientos racionales y contrastados, designados para ser utilizados de forma noblemente similar en una

amplia gama de situaciones.

El problema fundamental de este tipo de dirección es que no parece funcionar especialmente bien, excepto cuando va acompañada de grandes dosis de liderazgo, en el entorno voluble e impredecible que la intensidad competitiva ha creado durante los diez últimos años. En tal entorno, una planificación detallada resulta cada vez más difícil, por no decir imposible, de realizar adecuadamente (excepto para periodos de tiempo muy cortos). Una excesiva atención por parte de la dirección a la estructura formal, sistemas, descripciones de puestos de trabajo y cosas de este tipo produce una rigidez que a menudo se traduce en una incapacidad para responder con rapidez a los nuevos retos. La tendencia a controlar a todo el mundo hace que no surjan deseos de innovación y que se carezca de motivación, cosas ambas que se necesitan desesperadamente en ambientes de verdadera competencia. Y todo esto puede dar lugar a que surjan problemas de rendimiento, que suelen incrementarse al aplicarles mayor dosis de dirección.

La frase "excepto cuando va acompañados de grandes dosis de liderazgo" es la clave. Una dirección fuerte tiende a ser "rígida". Si no existe liderazgo, cada vez se burocratiza más a medida que pasa el tiempo, pierde originalidad de criterio y tiende a establecer controles excesivos. Del mismo modo, un liderazgo fuerte tiende a ser "voluble", si no existe una dirección que controle las cosas y que proporcione controles ajustados a la realidad. De aquí que debemos deducir que se necesita un cierto grado tanto de dirección como de liderazgo porque cada uno de ellos, aislado del otro, puede convertirse en algo negativo.

En épocas estables y de relativa prosperidad, lo que mejores resultados parece producir es un grado limitado de liderazgo unido a una dirección fuerte. En épocas en que impera el caos, un fuerte liderazgo unido a un cierto grado limitado de dirección puede ser lo preciso. En épocas intermedias, como la nuestra actual, probablemente ambas cosas, dirección y liderazgo, se necesitan en un grado muy significativo.

Quizá la razón principal por la que algunas personas no pueden imaginarse una empresa en la que docenas o centenares de personas actúen como líderes es porque no se dan cuenta, quizá porque no han visto ningún buen ejemplo, de que hay estilos de liderazgo distintos de los generalmente asociados con los empresarios de éxito.

Nis propias investigaciones sobre directores generales que alcanzaron el éxito sugieren con fuerza que el estilo de liderazgo que resulta efectivo en la mayoría de las empresas de hoy es diferente, en muchos e importantes aspectos, del que aportan muchos de tales empresarios. Es un liderazgo dotado del suficiente grado de flexibilidad y de la suficiente amplitud de criterio como para tener en cuenta los programas de otras personas al confeccionar su propio programa. Es un liderazgo que puede crear redes de apoyo formadas no sólo por subordinados y

clientes sino también por superiores y colegas. es un liderazgo que no sólo sabe cómo hay que competir, sino también sabe colaborar (algo absolutamente necesario dentro de organizaciones complejas). Es un liderazgo que, por encima de todo, tiene una visión amplia y cuenta con amplio apoyo popular. Es de criterio amplio y general en un mundo que, como el moderno, tiende a centrarse en lo estrecho y lo especializado.

IDEAS SOBRE EL LIDERAZGO

El liderazgo es un tema controvertido sobre el que hay abundancia de opiniones. No obstante, es posible expresar algunos enunciados básicos sobre lo que representa en el contexto de las modernas y complejas organizaciones. Las conclusiones básicas que he sacado sobre el tema pueden resumirse de la manera siguiente:

1. Liderazgo efectivo en alguna actividad y en organizaciones complejas es el proceso de crear una visión del futuro que tenga en cuenta los intereses legítimos a largo plazo de las partes que participen en dicha actividad; de conseguir el apoyo de los centros fundamentales del poder, cuya colaboración, cumplimiento o trabajo de equipo son necesarios para llevar a cabo tal acercamiento; de motivar en grado sumo a aquel grupo fundamental de personas cuyos actos son esenciales para poner en práctica la estrategia.
2. Liderazgo, en este sentido, no es, en general, lo mismo que conocemos como "dirección", aunque no se trate de conceptos incompatibles (incluso es cierto que, cada vez más en nuestros días, ambos son necesarios en los puestos de dirección). Lo básico para la dirección es realizar el proceso de planificación, elaborar los presupuestos, organizar y controlar cierta actividad mediante el uso de técnicas científicas y de autoridad formal.
3. Este tipo de liderazgo es también parecido, aunque diferente, de lo que muchas personas asocian con la iniciativa empresarial. Los empresarios de éxito suelen ser personas muy independientes, de ideas fijas y poco tolerantes, que no encajan bien en organizaciones complejas, excepto como presidentes ejecutivos.
4. El tipo de liderazgo al que aquí aludimos no es de exclusivo dominio del presidente ejecutivo o de la alta dirección. Se puede hallar y es cada vez más necesario en, virtualmente, todos los niveles jerárquicos de una organización. Sin él, las firmas parecen tener problemas para enfrentarse al actual ambiente de los negocios, caracterizado por una intensidad y una complejidad cada vez mayor en cuanto a la competencia.

5. El aspecto que hoy presenta este liderazgo puede variar enormemente entre diferentes sectores industriales e incluso en los diferentes niveles de una misma empresa. Las variaciones suelen tender a reflejar algo sobre el contexto específico involucrado (por ejemplo, el tipo de personas, el tipo y la escala a que se desarrolla la actividad). En cierto sentido, la actitud o el estilo asociado a un liderazgo efectivo parece que "encaja" con la situación específica en que se halla.

El concepto de liderazgo, en el sentido en que aquí utilizamos el término, no encaja muy bien con muchos de los estereotipos más populares ni con las definiciones simplistas que suelen darse del mismo. Es algo más complejo y sutil. Dada la increíble complejidad del entorno en que hoy se desenvuelven las organizaciones esto no debería resultar una conclusión sorprendente.