

Management? It's not what you think!

Autores: Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand
y Joseph Lampel
Amacom 2010. 192 páginas

Management? It's not what you think, de Henry Mintzberg. Una visión humana del Liderazgo

Si la validez de los modelos teóricos en general es discutible en muchas áreas técnicas, disciplinas científicas y facetas de la vida, no lo es menos cuando se trata de definir al ejecutivo, al líder ideal.

En primer lugar, porque habría que definir antes de nada: ideal para qué, en qué situaciones, en qué entorno cultural, en qué circunstancias económicas y sociales. No porque los líderes no lo sean para todas las circunstancias. Sino porque no son necesarias las mismas habilidades y capacidades en el contexto actual que hace 10 años, que antes de la crisis mundial, que antes de la vertiginosa y a veces apabullante aparición y generalización de las Nuevas Tecnologías de la Información, que en la época del Fordismo y de la aparición de la producción en masa. Como dice Mintzberg, el liderazgo no puede desconectarse de su realidad. No viene dado por el título o reconocimiento de una institución o de la superación de un curso o un máster. Es de su contexto de donde deriva la legitimidad de los líderes. Las organizaciones tienen aspiraciones que cambian, como no podría ser de otra manera, con

el paso del tiempo adaptándose a las circunstancias del entorno. Las estrategias y planes parten a menudo de un análisis DAFO, lo cual no es otra cosa que el análisis del entorno y del interior de la empresa. Así las cosas, no puede definirse un modelo infalible, omnipotente, IDEAL.

Personalmente, no soy muy partidaria de un etiquetaje modélico o ideal. Las listas de características del líder perfecto (dice el autor "*tenlas todas y serás un manager eficaz. Aunque no un ejecutivo humano*") son innumerables y en todas ellas faltan o sobran *ítems*. No se trata de definir las características de una máquina, sino de una persona. Y además, todos los líderes –en palabras de Mintzberg- son defectuosos. La clave de los ejecutivos eficaces es que sus defectos no son fatales. Son personas de tales calidades y cualidades que les hacen capaces de actuar e interactuar con otros, dentro de su organización y fuera de ella.

Interesante reflexión la del autor cuando apunta que el liderazgo parece ser la obsesión de todos los ejecutivos. Sin embargo, se torna un arma de doble filo cuando, empañada por el individualismo, debilita a las personas y a los servicios de la comunidad. Este es el síndrome, no sólo de las empresas y organizaciones del siglo XXI, sino también de las sociedades actuales. Porque el liderazgo -de cualquier tipo- marca la diferencia... pero no puede confundirse el éxito con el trabajo del líder en exclusiva. La mayor parte de los éxitos que se atribuyen a los líderes (sociales, empresariales, políticos, espirituales...) –en

buena parte gracias o por culpa de una prensa empeñada en personalizar el éxito para eludir la complicación de desmenuzar las estructuras sociales a las que se refieren -son en realidad atribuibles al *liderazgo distribuido, comunirazgo* (community-ship). El rol de líder es compartido por varias personas en un grupo de acuerdo con sus capacidades.

La obsesión por el liderazgo lleva a las organizaciones a ser dependientes de la iniciativa individual. No funcionan como comunidades y por eso cuando caen, se culpa al individuo erróneamente. Mintzberg apunta que esta es la razón de muchos de los problemas del mundo, la carencia de sentimiento de comunidad. Se necesita dejar de rendir culto al liderazgo porque la mera palabra conduce a pensar en individuos y no en comunidades. Necesitamos mejor liderazgo y menos liderazgo. Cambiar liderazgo por "comunidad-azgo". Porque el mejor líder es el que es capaz de hacerse prescindible, de conseguir que las cosas se mantengan perfectas cuando él se va.

Las personas son las que conforman la organización. Personas cuyas aspiraciones cambian también según el contexto. Y dentro de ellas, las espirituales y de realización personal van cobrando cada vez más importancia con el paso del tiempo. El líder que de verdad lo sea, no puede obviar tales inquietudes y no puede dejar de responder a este otro tipo de necesidades, más complejas pero igual de necesarias que las más básicas. Sobre todo si pretende crear un Equipo (con mayúscula), una "comunidad de trabajo ética en la que el respeto y el afán por la

consecución de unos fines comunes lidere el camino hacia la productividad y la obtención de resultados en todos los ámbitos, y no sólo el económico".

Sólo el líder capaz de sentarse entre el pasado de las capacidades de la organización y el futuro de las nuevas oportunidades del mercado será un buen estratega. El que se baja del pedestal desde el que se dicta a otros lo que tienen que implementar... lo importante es que el ejecutivo sea capaz de dirigir un proceso en el que las estrategias puedan surgir, construidas por muchos actores cuya interacción conforma la mente de la organización.

Pese a lo inservible de las listas de características del líder ideal, estoy de acuerdo con la utilidad de conocer como orientación aquellas cualidades que necesariamente debe reunir el líder. Cualidades básicas, inmutables, no perecederas, necesarias. Sobre todo en lo que toca a ese ámbito del que hablaba en el párrafo anterior. Un líder no puede serlo sin ciertos valores. No podemos, o no debemos, condecorar con semejante palabra (que tal vez tenga más significado del que su manido uso nos permite percibir hoy en día) a quienes no lideran sus organizaciones con criterios universales. Y para eso tampoco hace falta uno de los, tan criticados por el autor, MBAs. Todos sabemos desde pequeños la distinción entre el bien y el mal. Entre el engaño y la verdad, entre la explotación y el trabajo duro. Pero, insisto, considero ocioso y banal proponer una receta con ingredientes concretos y cerrados, y de cada uno de ellos una proporción concreta.

Precisamente por ello, coincido plenamente con el autor en la importancia de la práctica, de la experiencia. No se podría decir radicalmente que el líder no nace líder, pero desde luego es muy juicioso afirmar que el líder, como el guerrero, se hace en “el fragor de la batalla”. La experiencia es el entrenamiento insustituible de los ejecutivos con responsabilidades. Cada caso concreto pone a prueba nuestra capacidad de reacción, empezando porque será más fácil, certero y rápido el análisis de un problema si disponemos del recuerdo de síntomas, circunstancias, dificultades y soluciones de una situación similar a la que nos hayamos enfrentado anteriormente. De hecho, y a pesar de que los líderes de hoy en día vienen impuestos desde fuera de la organización por personas que ni tan siquiera tienen la oportunidad de comprobar su práctica interna y sin consultar a los que trabajan desde dentro, el verdadero liderazgo se gana, se legitima internamente. No sólo en las organizaciones o sus unidades, sino también en una nación. Mintzberg critica que los líderes a la cabeza de empresas u estados hoy en día, no están legitimados de esta forma. En concreto compara a los directores ejecutivos con los jugadores de azar: *juegan con el dinero de otra gente; no cobran cuando ganan, sino cuando parece que están ganando; también cuando han perdido; a veces ganan simplemente por el atractivo y son especialistas en crear nuevos modos de ganar; y ahora también cobran por no abandonar la mesa de juego (bonus de retención)*. Dura crítica que no parece encajar con el espíritu del

empresario medio, sino más bien con los altos cargos de importantes instituciones.

La primera inspiración que me ha proporcionado leer los capítulos de Mintzberg es la reflexión sobre si no estamos asistiendo a una crisis del liderazgo en todos los ámbitos de la sociedad. Cuesta saber por dónde empezar, cuál es la causa, cuál es el efecto, dónde está el foco del hundimiento del liderazgo. Sin ánimo de generar una jerarquía de importancia o una cadena causal empezaré por la formación (en lo que cubre el sistema educativo) y sus consecuencias: íntimamente ligada con la crisis del liderazgo político en lo que creo una relación causal de este último respecto a la primera.

Los clásicos griegos cuando pensaban en educar a un niño, se referían a “educar a un príncipe”. Con ello se esmeraban con afán en educar en profundidad en las distintas disciplinas consideradas importantes en la época. No había cosa que no enseñarle, puesto que podía convertirse en el príncipe que guiaría el rebaño y nadie quiere un pastor mediocre. Éste debía ser cultivado y tener todo tipo de virtudes. Lo que no nos ha quedado tan marcado de esta época es que el príncipe podía ser cualquier niño, cualquiera podía ser el que nos iba a llevar de la mano. A todos había que educarles lo mejor posible.

En la actualidad española la lacra del pasado político ha llevado a una mediocridad educativa importante. En la época de la República abundaban personas de una talla intelectual brillante: el Pabellón de estudiantes, numerosos pintores de renombre, también en la música

hubo eminencias... todo ello sin olvidar las escuelas literarias... La Guerra Civil marcó un hito en el comienzo de la carrera cuesta abajo de la educación hasta convertirse, ya en la democracia, en la moneda de cambio de los partidos políticos. Sujeta por lo tanto a sus vaivenes, la educación no ha podido más que resentirse a las constantes remodelaciones o renovaciones. Tiene gracia utilizar aquí el prefijo “re-” después de haber leído a Mintzberg. La falta de consenso de nuestros líderes (?) políticos nos impide tener un sistema educativo uniforme o al menos, consolidado. No sabemos en este país lo que es tener un sistema educativo estable. Nos perdemos la oportunidad de perfilarlo, modelarlo, perfeccionarlo, enriquecerlo, cincearlo... Simplemente porque nuestros políticos lo “re”inventan una y otra vez. Cada legislatura nos enfrentamos a una nueva realidad en este aspecto, generalmente peor que el anterior; y, cuando ya nos hacemos con ella, llega el siguiente partido y nos la cambia. No están pensando en nuestros líderes del futuro. No es el foro para criticar las carencias del sistema educativo actual. Pero sí me gustaría hacer hincapié en lo alejados que estamos de poder formar líderes de calidad con un sistema educativo como el nuestro. Sobre todo porque, como se ha visto en este libro, no se trata de “ser” un MBA sino de legitimarse como tal, lo cual implica la interiorización de cualidades que van más allá.

Lo que acabo de exponer es sólo uno de los ámbitos a los que afecta la falta de liderazgo político. Los políticos de hoy en día carecen, casi una por una, de

todas las cualidades que Mintzberg expone en sus capítulos. Con la agravante –critica el autor- de que suelen esconder sus defectos hasta el momento en que se tornan fatales. Pone el ejemplo de los debates televisivos en periodo de campaña electoral, utilizados para mostrar que el oponente tiene defectos del que uno carece, o que uno pretende no revelar hasta que sea demasiado tarde para tomar medidas. También somete a dura crítica sus planificaciones, de las que dice se utilizan como panfletos o folletos para atraer inversiones (o votos). No subyace a su utilización la creencia en el valor del proceso, sino el camino por crear una herramienta de relaciones públicas, distorsionando las verdaderas prioridades, desperdiciando recursos que podrían utilizarse en resolver problemas reales. Además, por exponer completa la crítica del profesor, lo que se pretende desde la perspectiva de las relaciones públicas puede ser interpretado seriamente cuando no debería.

Pero la más importante de todas las carencias de la clase política (en general, al menos), la más grave, la más impeditiva para conseguir un liderazgo político, es la falta del “sentimiento de colmena”. Los presidentes de gobierno, los presidentes de la oposición, los líderes de los demás partidos que, como los anteriores, se sientan en el Parlamento olvidando cada miércoles lo que esa acción de sentarse en el escaño representa, no son abejas reinas que luchan por crear un sentimiento de colmena. Nada más lejos de irradiar esa sustancia que -dice Mintzberg- mantiene a la colmena unida. Lo importante es garanti-

zarse las siguientes elecciones. No perder, no desaparecer de la palestra. Son incapaces de olvidar las diferencias. Tal vez haya tantas colmenas como partidos políticos, pero el contexto actual, las necesidades actuales piden a gritos una única colmena.

La política de este siglo está enferma, enferma de poder o de deseo de poder, la peor enfermedad del liderazgo. Y quienes están enfermos de poder no enfocan la realidad como es debido, tienen miopía para algunas cosas, astigmatismo para otras. Pero no funcionan bien como líderes. Se toman en serio el poder que tienen y se olvidan de la necesidad de legitimarse como líderes, actuando para que cada uno de los ciudadanos sea capaz de dar lo mejor de sí mismo, creando condiciones para que eso ocurra. Porque, y de nuevo cito al autor, las grandes organizaciones, una vez creadas, no necesitan líderes; las grandes democracias, no necesitan sino guías. Buenos pastores. Pero no sembradores de discordia ni batallas de cuadrilátero televisivo que sólo ponen de manifiesto la escasa importancia del ciudadano, que no parece merecer que se olviden las rivalidades y se llegue a un consenso en los aspectos fundamentales de la sociedad de hoy. Y porque, como dice Mintzberg el buen líder es el que deja las cosas de tal manera que siguen funcionando bien aunque él se vaya.

Para muestra, un botón: “La asociación de corresponsales de prensa extranjera declara desierto el premio Política 2010 ante la incapacidad de todos los dirigentes políticos de llegar a un consenso o fórmula para gestionar la actual

crisis económico-financiero-social”, reza el programa de la gala de estos premios 2010 que tuvo lugar el pasado 2011.

Y es que la crisis no es sólo económico-financiero-social, es una crisis de liderazgo en todos los niveles, porque también en el terreno religioso vemos como una sociedad mayoritariamente cristiana se encuentra tristemente dividida, incluido el clero.

En la sociedad civil, faltan modelos. O modelos apropiados porque, como ya sabemos existen “princesas del pueblo” a lo Belén Esteban o estudios sociológicos, antropológicos según algunos, como el de Gran Hermano que, lejos de ser buenos modelos, sí que son modelos en sentido estricto. Se dedica más tiempo en los medios de comunicación a estos personajes que a otros más interesantes. Tal vez, de hecho, la afirmación apropiada no sea que faltan modelos en la sociedad civil, sino que los medios de comunicación dan publicidad a falsos o inapropiados modelos, tanta que podría parecer que se quieren fomentar.

¿Hay crisis de liderazgo en los medios de comunicación? La cada vez más acuciante politización de los mismos y el hecho de que cada vez las principales cadenas televisivas pertenezcan a menos manos hacen que esta pregunta cobre un sentido importante. ¿Tienen los medios de comunicación la enfermedad del liderazgo? Baste pensar en la huelga de Telemadrid hace unos años, o en quién está detrás de la propiedad de Telecinco y Cuatro, o en cómo y en qué circunstancias ha desaparecido CNN, el único canal, no gubernamental en el que sólo se emitían noticias.

Tal vez precisamente los líderes empresariales se salven. Parece que al menos están luchando sólo por su empresa. Dentro de lo peyorativo... lo mejor porque no le hacen la cama a nadie. Los menos vinculados al poder. Y los hay que son buenos líderes.

Lo alentador, la luz al final del túnel es que estamos ante una crisis de la práctica del liderazgo, pero no del concepto de liderazgo. Son muchas las personas que se preocupan por la calidad del liderazgo, muchas las que van más allá y hablan de calidad humana del liderazgo. Muchas Universidades y otros muchos foros en los que estos temas se debaten... Muchas oportunidades. Lo que hace falta es que, las personas de a pie, todos y cada uno de nosotros, sin importar el puesto que ocupemos, incluso con independencia de si trabajamos o no, nos atrevamos a hacer lo que Henry Mintzberg dice que hace un ejecutivo eficaz: desafiar el status quo de las cosas.

Me gustaría terminar mencionando la carta que Mintzberg escribe el 29 de octubre de 1999 en el Financial Times, "There's no compensation for hypocrisy". En ella pide a un supuesto Consejo de Dirección que le reduzcan el sueldo a la mitad y que rediseñen el sistema de compensaciones para él de manera que los bonus crezcan o disminuyan de forma proporcional a como lo hacen las del resto de los empleados.

Lo defiende diciendo que se le ha dicho lo importante que es el trabajo en equipo y que, desde que está en la empresa, se le ha repetido que "todos

están en el mismo barco". Sin embargo -piensa- es imposible que como director él pueda promover el verdadero trabajo en equipo cuando la mayor participación en los beneficios la tiene él, sin encontrar respuesta a las preguntas del resto de los empleados sobre el por qué de la situación.

El éxito de su trabajo -dice- se materializará cuando él se vaya si, en ese momento, la empresa es al menos igual de rentable que cuando él entró. Se habla mucho de la importancia del largo plazo. Entonces ¿por qué es compensado por los incrementos del precio de las acciones e independientemente de los movimientos posteriores?

Añade que desde que comenzó la compañía, su cultura empresarial "se ha ido al infierno". Los empleados de primera línea sienten que no cuentan porque lo único que cuenta son esas ganancias a corto plazo. El sentimiento es "no importamos nada, entonces a nosotros tampoco nos importa el negocio".

"Nos creemos una red de trabajo sofisticada con trabajadores preparados caminando en hacia el tercer milenio. ¿No es momento ya de poner en práctica toda nuestra retórica?" Critica la tendencia de considerar a los directivos como una especie de club de élite y no esforzarse en ser verdaderos líderes.

"Espero que hayan leído esta carta como una inversión en nuestro futuro. Porque si nuestra compañía no tiene futuro en estos términos, tampoco lo tiene nuestra sociedad".

Isabel Rodríguez León
Licenciada en E-3. Abogado.