

Los defectos de la educación en liderazgo

La educación en liderazgo está fallando en varios aspectos.

La importancia de la implementación

Las escuelas de negocios han ampliado significativamente sus planes de estudio su cobertura del cambio y la transformación organizacional. Sin embargo, en el sector, las organizaciones siguen teniendo dificultades para implementarlo. Este ensayo sostiene que el problema no es la falta de conciencia sobre el cambio, sino una omisión más profunda en la educación en liderazgo: la mecánica y la política de convertir decisiones en acción.

Los planes de estudio de gestión enfatizan la toma de decisiones mientras evitan en gran medida las realidades de autoridad, poder, estructura y conflicto que determinan si se ejecutan las decisiones. Al centrarse en las capacidades individuales de liderazgo y en los modelos psicológicos de resistencia, la educación en liderazgo subestima las condiciones sistémicas y estructurales necesarias para su implementación. Como resultado, los líderes están bien preparados para decidir, pero mal preparados para que las decisiones se realicen.

La educación en gestión y liderazgo se desarrolló en un contexto socioeconómico muy diferente al que enfrentan hoy las organizaciones. Cuando se articularon por primera vez los principios fundamentales de la gestión, las sociedades estaban más orientadas a la autoridad, las organizaciones más simples y el ritmo de cambio era más lento. En esas condiciones, la implementación de las decisiones planteaba relativamente pocas dificultades.

Hoy en día, la implementación se ha convertido en un desafío central para la gestión. La autoridad se cuestiona rutinariamente, los avances tecnológicos han aumentado la complejidad y la abundancia económica ha reducido la dependencia de los empleados de las organizaciones que los emplean. El cumplimiento ya no puede asumirse, y las decisiones no se traducen automáticamente en acciones.

A pesar de este cambio, la formación en gestión y liderazgo sigue centrándose principalmente en la toma de decisiones más que en la implementación. Se enseña a los estudiantes a tomar buenas decisiones en áreas como el marketing y las finanzas, a menudo como si las decisiones correctas se implementaran de forma natural. En la práctica, esta suposición no se cumple, pero sigue siendo en gran medida incuestionada en los planes de estudio académicos.

Una de las fuentes de esta brecha radica en la composición del profesorado de las escuelas de negocios. Muchos miembros del profesorado, incluido el autor, ingresaron en la academia sin haber gestionado organizaciones. Las limitaciones de este trasfondo se hacen evidentes al enfrentarse a desafíos organizativos reales, especialmente cómo rejuvenecer los sistemas burocráticos e implementar cambios en los que los planes de estudio existentes ofrecen poca orientación. Una revisión de la educación en gestión revela una notable ausencia de un tratamiento sistemático de la implementación.

Teoría sobre la práctica

Otro problema. Históricamente, las escuelas de negocios luchaban por su legitimidad académica. Inicialmente vistas como escuelas de oficios, respondieron priorizando la investigación teórica sobre el

conocimiento práctico. La experiencia aplicada se devaluó y los criterios de permanencia premiaron las publicaciones teóricas en lugar de las experiencias de campo. Los profesionales que abordaban problemas organizativos reales a menudo estaban marginados dentro del ámbito académico. Peter Drucker no era considerado un erudito, sino un periodista.

Este sesgo ha afectado la relevancia de la educación en gestión. Muchos graduados pasan a puestos de plantilla como finanzas o planificación estratégica, o a la consultoría y la banca de inversión, donde no son directamente responsables de la ejecución. Gestionar operaciones implica implementar decisiones con éxito y eso no se ha enseñado.

Salud Organizacional

El desarrollo de liderazgo se centra en cómo hacer que las empresas tengan éxito y enfatiza la obtención de resultados. Los activos más valiosos que posee una empresa o su personal a menudo solo se reconocen verdaderamente en su ausencia. No nos damos cuenta del valor de la democracia hasta que vivimos bajo una dictadura, ni del valor de la salud hasta que enfermamos. De manera similar, el desarrollo del liderazgo está incompleto si no aborda la importancia de la salud organizacional.

La salud organizacional no es sinónimo solo de rendimiento, sino del equilibrio entre la integración externa y la desintegración interna.

Las organizaciones son sistemas compuestos por subsistemas que cambian a diferentes velocidades. Estas diferencias generan desintegración interna, que se manifiesta como problemas crónicos y consume energía que de otro modo podría dirigirse a responder a desafíos externos.

La formación en liderazgo se centra casi exclusivamente en cómo tener éxito en el entorno externo, para conseguir la mayor parte de la cuota de mercado. La integración interna se ignora en los planes de estudio. Eso se deja en manos de los responsables de recursos humanos, no de los directivos, y eso explica por qué algunas organizaciones siguen el síndrome del espacio, gastando en el margen y desmoronándose en su núcleo.

Una empresa integrada, tanto externa como interna, es señal de salud y las empresas saludables tienen más posibilidades de éxito sostenible.

Céntrate exclusivamente en la individualidad

Un trabajo de campo exhaustivo identifica cuatro funciones gerenciales esenciales necesarias para el funcionamiento óptimo de una empresa: productividad, administración, emprendimiento e integración. Estas funciones abordan la eficacia y la eficiencia tanto a corto como a largo plazo. Están intrínsecamente en conflicto, y ningún individuo puede realizarlos todos bien a la vez. Por tanto, el rendimiento sostenible depende de equipos complementarios más que de la excelencia individual.

Sin embargo, la educación en liderazgo sigue centrada en desarrollar individuos más que en componer y liderar equipos complementarios.

Un equipo complementario que se poliniza mutuamente con diversidad de información que ningún líder puede poseer por sí solo, su toma de decisiones se realiza con menos incertidumbre gracias a la diversidad de aportaciones que aporta un equipo complementario. La reducción de la incertidumbre reduce el riesgo,

por lo que las empresas gestionadas por un equipo complementario gestionado con confianza y respeto mutuos tienen muchas más posibilidades de obtener resultados excepcionales sostenibles que una empresa gestionada por una sola persona. La educación en gestión sigue intentando formar al líder excepcional que pueda desempeñar todas las funciones a un nivel excelente.

Cultura constructiva

El conflicto solo se vuelve constructivo en presencia de confianza y respeto mutuos. Cuando la confianza y el respeto están ausentes, el conflicto se vuelve destructivo—tanto dentro de las organizaciones como de las sociedades. Aunque los planes de estudio de liderazgo reconocen la importancia de la confianza, dependen en gran medida de enfoques psicológicos para desarrollarla, lo cual es insuficiente para gestionar el cambio en sistemas complejos. Cómo la cultura se vuelve destructiva, debido a un diseño inadecuado de la estructura organizacional, los procesos o los sistemas de recompensa, no se aborda adecuadamente

Una buena estructura organizativa determina cómo se distribuyen el poder y la autoridad y tiene un impacto decisivo en la posibilidad de implementar un cambio. Los arreglos estructurales que favorecen la eficiencia a corto plazo frente a la adaptabilidad a largo plazo, o que concentran el poder administrativo, pueden bloquear el cambio independientemente de la intención del liderazgo. Sin embargo, la arquitectura organizativa rara vez se examina en la educación en gestión.

El futuro del desarrollo del liderazgo

La educación en liderazgo también puede considerarse dentro de una trayectoria histórica más amplia. El liderazgo ha evolucionado desde la dependencia del poder físico y las posesiones hacia la sociedad de la información y la inteligencia. A medida que la inteligencia artificial sustituye cada vez más las funciones cognitivas, el liderazgo dependerá más de cualidades relacionadas con la empatía, la responsabilidad y la preocupación por el bienestar colectivo. La educación en liderazgo, en su contra, sigue enseñando a pensar y no a sentir.

En general, la formación en gestión y liderazgo sigue estando desalineada con las realidades de las organizaciones modernas. Aunque cada vez reconoce más los desafíos del cambio, no aborda adecuadamente las realidades sistémicas, estructurales y políticas que determinan si las decisiones se implementarán eficazmente.

Solo pensando,
Ichak Adizes