



“Las escuelas de negocio deben formar en ideas que se ejecuten”

ENTREVISTA JEAN FRANÇOIS MANZONI *Presidente de IMD* / Hacer frente a la competencia de otras escuelas, cazatalentos y grandes consultoras que ya forman a profesionales es su gran desafío.

Montse Mateos. Madrid
 Antes de responder a una pregunta, Jean François Manzoni, presidente de IMD desde el pasado 1 de enero, hace una pausa más larga de lo esperado. Experto en formar a los líderes para crear un ambiente de trabajo de alto rendimiento, persigue lo mismo en esta entrevista en la que demuestra que conoce a fondo las organizaciones y lo que necesitan para desarrollar a sus ejecutivos. Consciente del trabajo que tiene por delante, explica que sólo el 15% de los ingresos de IMD proceden de los programas de grado.
 – **¿Cuáles son sus objetivos al frente de IMD?**

Antes que nada hay que identificar los grandes retos a los que se enfrentan las escuelas de negocio en general. Hace veinte años éramos muy pocas las que estábamos interesadas en formación para ejecutivos, ahora somos muchas más y estamos mucho más interesadas. Junto con las grandes como nosotros o el IESE, empiezan a despuntar las escuelas locales que son suficientemente buenas, sin ánimo peyorativo. Por otra parte, grandes consultoras como McKinsey, BCG o Accenture, dedicadas a la elaboración de informes, ahora ofrecen formación para implementar la asesoría que ofrecen. A ello se suman las consultoras de selección y las firmas de *headhunting* que comienzan a desarrollar programas para formar a los ejecutivos que demandan sus clientes. Un panorama en el que también participa la formación online. IMD se enfrenta a toda esta competencia más que el resto, porque el 85% de nuestros ingresos procede de la formación a empresas. Ése es el gran reto.

– **¿Cómo reaccionan?**
 Tenemos a nuestro favor que estamos muy focalizados en ese asunto y sabemos lo que hay que hacer. Además, el hecho de que seamos una escuela independiente nos permite ser más ágiles, flexibles y rápidos en la toma de decisiones. Conocemos las necesidades de los clientes y las organizaciones y actuamos.
 – **Uno de los desafíos de las empresas y los profesionales**



Jean François Manzoni, presidente de IMD, es un referente internacional en desarrollo de liderazgo.

es lograr un alto rendimiento, ¿cómo lo define?

Sumantra Ghoshal –experto en *management* y estrategia– decía que a los líderes no se les paga por decir lo que va a suceder, sino para que suceda algo que de otra manera no tendría lugar. Eso es el alto rendimiento.

– **¿Cómo se puede gestionar el fracaso para que sea una herramienta de formación y desarrollo?**

La clave está en ser consciente de que sólo eres una parte de una fotografía y que tú eres el responsable de lo que sucede. Si ves sólo la realidad que quieres ver, la culpa es tuya, no mía. No obstante, ambas partes tienen que observar la foto completa, los diferentes ángulos de la situación y contribuir con su conducta a lo que está ocurrien-

do. A partir de ese punto podemos discutir qué está pasando, qué estoy haciendo bien o menos bien y cómo podemos mejorarlo juntos.

– **¿Cuál es el reto de la gestión de personas?**

Crear un ambiente que capte las demandas de los profesionales, algo que realmente les comprometa en un entorno muy competitivo en el que es necesaria una gran dosis de adaptación.

– **¿Qué les falta a las escuelas de negocio para dinamizar el cambio?**

En eso es en lo que estamos trabajando, en formar a líderes que trabajen para que sucedan cosas que de otra forma no ocurrirían. Su trabajo en 2017 es realmente difícil, ya que están expuestos a muchas fuentes de información. Pueden leer sobre lo que tienen que ha-

cer y muy a menudo saben cómo actuar, pero realmente no lo hacen. Nosotros lo llamamos el *gap* entre lo que conocen y lo que hacen. Las escuelas de negocio tienen que formar en ideas que se ejecuten.

– **¿Cómo conjugar emprendimiento y gestión de personas para liderar la transformación digital?**

Todas las organizaciones necesitan procesos para decir cómo hay que hacer las cosas, la disciplina es importante, pero los procesos pueden restringir la innovación y el emprendimiento, y en muchos casos lo consiguen. Sin embargo, otras veces dinamizan la creatividad. El desafío de las organizaciones es identificar dónde quieren innovar y dónde no. Diseñar partes en las que la disciplina es necesaria y otras dedicadas a la expe-

Un experto en liderazgo de alto rendimiento

El nuevo decano de IMD asegura que su nuevo cargo le deja poco tiempo para escribir, algo a lo que ha dedicado buena parte de su trayectoria profesional. Sus investigaciones se han centrado en el desarrollo de organizaciones de alto rendimiento, el liderazgo y el gobierno corporativo, ha escrito más de 30 casos, numerosos artículos y es coautor del libro *'The set-up to fail syndrome: how good managers cause great people to fail'*, que recibió dos premios como libro del año y es referencia en licenciaturas, MBA y desarrollo ejecutivo en todo el mundo. Antes de su nombramiento, Manzoni fue profesor en IMD y en Insead.

rimentación. Si algo funciona, implementarlo. Y si no, detenerlo e intentarlo de nuevo.
 – **¿Qué ingredientes definen a un profesional? ¿Y a un gran líder?**

El profesional puede ser muy bueno haciendo cosas, pero el jefe lo es procurando que otros las hagan. Los ingredientes que definen a los líderes son: estrategia, dónde jugamos y cómo podemos ser más competitivos; son también arquitectos de las organizaciones, porque crean los procesos, la estructura y los sistemas de recompensa; y se movilizan teniendo en cuenta cuatro elementos, su equipo, la organización, su jefe y los *stakeholders*. Nadie es perfecto en todo, cada compañía es diferente y demanda un porcentaje distinto de cada uno de estos ingredientes.

“ El gran reto de la gestión de personas es crear un ambiente que comprometa a la gente en un entorno competitivo ”

“ Existe un 'gap' entre lo que los líderes saben y lo que hacen. Tenemos que formarlos en ideas que luego lleven a cabo ”

“ El desafío de las organizaciones es decidir dónde quieren innovar y dónde no para determinar su estrategia ”

“ El 85% de nuestros ingresos procede de la formación a empresas; centramos en ello es nuestro gran objetivo ”