

monográfico

El Liderazgo como ventaja Competitiva

¿Cómo convertirse en un Lider Extraordinario?

Anthony J. Tasca

Mariano Operé

Laura González

Pedro López

Juan Carlos Cubeiro

John de Zulueta



José M^a Cardona

José Manuel Casado

Santiago Álvarez de Mon

Javier Fernández

José Aguilar

José Medina

Investigaciones recientes muestran que los grandes líderes marcan la diferencia en rentabilidad, satisfacción de clientes, motivación y retención de empleados. Sin embargo, más del 60% de los empleados no confía hoy en sus líderes. Esto indica que aún existe un largo camino para mejorar la calidad de nuestras prácticas de liderazgo y gestión.

Colabora



44 | Una nueva función

Cerca del 40% de directivos fracasa en los primeros meses de su nueva trayectoria costando a sus compañías 10 veces su salario anual.

56 | Offshoring/Nearshoring

Claves a tener en cuenta en una estrategia global de deslocalización: qué externalizar, dónde y cómo. ¿Puede España jugar un papel receptor importante?

60 | Análisis de Riesgos

Aliado estratégico en fusiones, adquisiciones y salidas a bolsa. ¿Cómo convertir el riesgo en oportunidad en las operaciones?.

SUMARIO

Monográfico

El Líder extraordinario Anthony J. Tasca y Mariano Operé Santillana	16
El liderazgo, alimento imprescindible para el éxito empresarial Laura González-Molero	19
El líder como generador de líderes Pedro López Jiménez	21
El Liderazgo y la Felicidad Juan Carlos Cubeiro	22
Liderazgo Versión 2007 John de Zulueta	25
5 pinceladas sobre Liderazgo para un Director José María Cardona Labarga	26
La escasez del liderazgo que necesitamos José Manuel Casado	29
Paradoja y arte del liderazgo Santiago Álvarez de Mon	34
Liderar a los demás, liderarse a sí mismo Javier Fernández Aguado y José Aguilar López	39
Siete huellas de liderazgo José Medina	40

monográfico

El Liderazgo como ventaja Competitiva

¿Cómo convertirse en un Líder Extraordinario?

16

Revista **apd** Asociación para el PROGRESO de la DIRECCIÓN

Director: Enrique Sánchez de León
Redactora Jefe: María Arrien Juaristi
Redacción: Laura Horcajada Díaz
Maquetación: Artes Gráficas G3, S.A.

En este número han colaborado:

Sala VIP: Gonzalo Mateos, Fernando Cocho, GHT Arquitectura y urbanismo, S.L. y Francisco Patón.

Libros: José Luis Retolaza y Fernando Cocho.

Directora de Publicidad

Teresa Serra
Teléfonos 93 430 03 23 / 659 69 55 69
Fax 93 321 13 35
publicidad_revista_apd@apd.es

Redacción y Administración

Montalbán, 3, 6.º izda. 28014 Madrid
Teléfono 91 532 54 87
revista_apd@apd.es

Imprime: Artes Gráficas G3, S.A.
Depósito Legal: M-25703-1971
I.S.S.N.: 1886-1709

Edita: Asociación para el Progreso de la Dirección
Montalbán, 3, 6.º izda. 28014 Madrid
www.apd.es

N.º 216, enero 2007
Precio del ejemplar: 9€ (IVA incluido)

Printed in Spain - Impreso en España

Suscripciones

revista_apd@apd.es
Teléfono 91 532 54 87



Especial Jornada Innovation by exemple

Barcelona, 14 de diciembre
de 2006

8

¡14 horas! con el Directivo Renovales Leadershit!

41

¿Liderazgo?
Leadershit?



V. S. P. S.



La escasez del liderazgo que necesitamos

La necesidad de desarrollar líderes nunca ha sido tan acuciante como lo es en los albores de este nuevo siglo.

Parece que al menos ya existe consenso de que, en esta situación de transformación radical en la forma de operar y hacer negocio, la imaginación de las personas y especialmente la de los directivos; resulta decisiva para configurar un futuro empresarial, del que casi sólo sabemos, que será distinto al del pasado. ¿Sabe lo que dijo hace tres o cuatro años el hombre más rico del mundo? Bill Gates espetó: “si perdiese a mis primeros 40 directivos, mi empresa se hundiría”.

Sin embargo, la mayoría de los expertos coincide en señalar que nuestra época padece una carencia importante de auténticos líderes, hasta el punto de estimarse que apenas una quinta parte de las personas que están ocupando puestos de responsabilidad revisten aquel carácter: hombres y mujeres capaces de transformar y crear contextos organizativos retadores y atractivos. La mayoría de ellos deben ser considerados más bien gestores: individuos que mantienen, reproducen, conservan y responden con soluciones viejas a problemas nuevos. El afamado John Kotter ha llegado a manifestar, en clara alusión a este déficit que sufre el mundo de las organizaciones, que “no se pueden dirigir empresas del siglo XXI, con estructuras del siglo XX y directivos del siglo XIX”¹.

Que el liderazgo es una preocupación parece más que evidente; sino mire a su alrededor, o fíjese en su propio jefe y pregúntese, sin ser crítico -;se lo suplico, sea →



José Manuel Casado
Socio de Human Performance
ACCENTURE

“John Davison Rockefeller tenía un cartel en su despacho que rezaba ”corred un riesgo cada día”. ¿Imagine el mensaje que quería dar a sus directivos?”

“Cuando los niños sonríen producen en el adulto una hormona calmante que se llama *oxitocina*, que es una especie de *antídoto para el estrés*. Al parecer este tipo de *elixir de la eterna juventud* es el que *distingue a los líderes de los directivos*.
¿Qué le parece?”

benevolente!-: ¿lo admiro?, ¿influye positivamente en mí? Tal vez tenga suerte, o quizá no porque su jefe sea considerado uno de esos “jefes tóxicos”, directivos que generan un estrés patológico en sus equipos y cuyo porcentaje, según los expertos, supera el 40 por ciento. Quiere más datos, según los últimos estudios sobre liderazgo más de un 60 por ciento de los trabajadores jamás han recibido ni una sola muestra de reconocimiento por el trabajo bien hecho; quizá por eso pasa lo que pasa, que más de un 70 por ciento de las personas que hoy dejan las empresas a quien realmente abandonan es a su jefe y no a la compañía.

Puede que por todo ello, la permanencia media en puestos de alta dirección haya disminuido y ahora duren la mitad que sus predecesores. Durante 1996 sólo el 8 por ciento de los líderes fueron sustituidos; en el 2003 cerca del 33 por ciento de los altos directivos fueron despedidos, dejaron su posición. Asimismo, en el año 2002 se produjo una salida de 235 de consejeros delegados de las 2.500 mayores empresas³. Además, en los últimos años, los relevos voluntarios han aumentado un 10 por ciento, las salidas involuntarias un 70 por ciento. Le podría dar más datos, créame...pero considero que no es necesario ¿verdad?

¿POR QUÉ ESTA AUSENCIA DE LÍDERES?

Las etiología de este problema es múltiple, pero tiene mucho que ver con el sistema educacional en el que, por supuesto, juega un papel trascendental la escuela, la universidad, la familia y la propia sociedad y, me atrevería a decir que, el propio modelo de políticos y personas públicas que moldean nuestro entorno.

Es terrible que el sistema educativo, que fue diseñado para la era industrial, para una era Fordista en la que los empleados tenían que conocer su sitio y necesitaban una formación uniforme y que instruía a la gente para memo-

rizar y repetir, siga siendo el imperante a pesar de que mate la iniciativa individual y la creatividad de la gente.

Las escuelas fueron diseñadas, por Horace Mann, E.I. Thorndike y otros, para ser un mecanismo de control de la gestión científica tayloriana de una población masiva. El objetivo de las escuelas era clonificar a la gente: reproducir individuos cuyo comportamiento fuera predecible y fácil de controlar. Lamentablemente sigue siendo lo mismo: memoria y repetición de la irrelevancia; digo de la irrelevancia porque la mayoría de lo que se enseña sirve para poco más que para ser un buen jugador de trivial.

Y esto pasa también en escuelas de educación superior, facultades y, aunque le parezca mentira, incluso en algunas escuelas de negocio. Recordaré siempre con respeto y admiración, al recientemente fallecido Claudio Boada⁴, ingeniero de profesión y durante muchos años, uno de los directivos más admirados por todos -y desde luego por quien suscribe este artículo, y que ocupó los más altos puestos directivos en nuestro país (por cierto, también fue Presidente de APD durante años) lo que decía el 30 de noviembre de 2001 al recibir el Premio Nacional de Ingeniería Industrial a la Trayectoria Profesional, “la existencia de ingenieros industriales poseedores exclusivamente de grandes conocimientos técnicos y científicos, lógicamente concordantes y adecuados a la carrera, es importante para los compañeros que ejercen la profesión orientada a la tecnología, la investigación y la docencia, pero en mi opinión, lo es bastante menos para los que ejercemos la profesión al servicio de la empresa con funciones eminentemente generalistas...” son muchos los ingenieros que desempeñan funciones de dirección y para esa labor son necesarios los conocimientos de gestión, humanidades, RR.HH., etc., imprescindibles para conseguir los resultados empresariales”.

Qué decir de la familia y de la propia sociedad, que parecen invitarnos al conservadurismo



mo, a mantenernos siempre en el mismo sitio, a no correr riesgos. Según Thomas Stanley⁵, un estudioso de las personalidades que han conseguido más éxito, “lo que predice el éxito económico es la capacidad para asumir riesgos, y los estándares de éxito-fracaso de la mayoría de las escuelas penalizan a quienes asumen riesgos”. El mismo experto sentencia que las evaluaciones escolares son malas para predecir el éxito económico de los individuos.

Henry Mintzberg⁶, uno de los más insignes gurús de *management*, asegura que “un directivo está en el mundo, para calcular sus riesgos y asumirlos”. ¿Quiere más? Ahí va: una de las personas más ricas de todos los tiempos, John Davison Rockefeller tenía un cartel en su despacho que rezaba “corred un riesgo cada día”. ¿Imagine el mensaje que quería dar a sus directivos?

En definitiva, ni la escuela, ni la familia, ni la sociedad, animan a correr riesgos controlados. Por todo ello, me atrevería a decir que el sistema educativo o, mejor dicho, el modelo educacional en general, lo que crea es más de lo mismo: gestores con gran capacidad de análisis que repiten, conservan y mantienen lo que existe, pero no líderes que inspiran, crean y transforman.

PERO...¿QUÉ ENTENDEMOS POR LIDERAZGO?

Hay miles de estudios y libros que hablan sobre el tema de liderazgo y que pueden ofrecernos una definición más o menos aproximada sobre este trascendental fenómeno. Personalmente concibo el liderazgo como *un proceso dinámico y complejo de influencia para alcanzar objetivos mediante una eficaz combinación de recursos y personas en una situación concreta*. Tal y como lo entendemos -y como lo observamos en las empresas-, aun teniendo que ver con la parte →



“Conocerse a uno mismo es el primer paso para mejorar la eficacia personal”

Meredith Belbin

Obtenga asesoramiento **on-line** sobre sus habilidades y las de su equipo. **Belbin®** expertos en trabajo en equipo con **25** años de experiencia en todo el mundo.

www.belbin.com/espanol
+34 944 460 014





NOTAS

- (1) Casado González, J.M. "EL Directivo de Siglo XXI". Gestión 2002. Segunda edición. Barcelona 2001..
- (2) Kotter, John P. "Qué hacen los Líderes" Gestión 2000. Barcelona, 2004.
- (3) Casado González, J.M. "Dirección Asistida: Cómo conducir Equipos a la Excelencia" LID, Madrid, 2006.
- (4) Casado Gonzalez, J.M. "El Valor de la Persona: Nuevos Principios para la Gestión del Capital Humano" Prentice Hall. Madrid, 2003.
- (5) Peter, Tom. "Re-imagine" Prentice Hall. Madrid, 2004.
- (6) Mintzberg es un académico internacionalmente reconocido y autor de negocios y gestión. En la actualidad es Profesor de la cátedra Cleghorn de Estudios de Gestión en la Universidad de McGill en Canadá.
- (7) "Cosas de Niños". Expansión, 11 de septiembre de 2002.
- (8) Ulrich, D. Zenger, J. Smallwood, N. "Liderazgo basado en Resultados". Gestión 2000. Barcelona, 2000.

técnica o hard del individuo, tiene mucho más que ver con la parte soft o de comportamiento de la persona. Bajo el principio de que el liderazgo es algo que es reconocido y apreciado por las personas que se relacionan con el directivo, son sus rasgos *softs* los principales responsables de la influencia positiva o negativa sobre los colaboradores; y son éstos y no otros los que ayudan a ganar la razón y el corazón de los miembros de sus equipos. En *Geek and Geezers*, una de las últimas obras de Warren Bennis y Robert Thomas, se rescata de la biología un nuevo termino para el *management*; se trata de la *neotenia* que significa "conservación de las características juveniles en los adultos de una especie"; esta sustancia actúa sobre los que nos rodean con un efecto tranquilizante, calmante y relajante y produce en ellos una especie de bienestar. Según Bennis y Thomas, cuando los niños sonrén producen en el adulto una hormona calmante que se llama oxitocina, que es una especie de antídoto para el estrés. Al parecer este tipo de elixir de la eterna juventud es el que distingue a los líderes de los directivos. ¿Qué le parece?

En fin, todo un repertorio de argumentos, investigaciones y consejos para garantizar resultados incluso en los momentos de mayor ambigüedad y presión exterior; porque el liderazgo no puede, ni debe, entenderse sin ellos. Comparto con Ulrich, Zengel y Smallwood que liderazgo es igual a atributos por resultados (liderazgo = atributos x resultados)⁸. Cada elemento de la ecuación multiplica al otro. Un liderazgo sin atributos o sin resultados no es liderazgo; si bien es cierto, que mi preocupación en los últimos años es por la parte *soft*, porque la parte *hard* suele estar bastante desarrollada, por haber sido responsable de la promoción de los directivos autodidactas. Sin embargo, es precisamente la parte hard o dura la que se fomenta, entrena, se premia y la que, en un gran número de ocasiones, sirve para que los directivos tóxicos justifiquen algunos de sus comportamientos más patológicos y contaminantes.

Insisto...para que nadie se llame a engaños que un liderazgo sin atributos o sin resultados no es liderazgo. Este es el liderazgo que nos interesa; no hablamos de liderazgos transformacionales o conceptuales que no estén pegados al terreno o no tengan impacto en resultados, no se necesita ese liderazgo carismático que inspira al mundo; ese tipo de liderazgo tiene su espacio en los libros y en los discursos, pero no en la realidad del día de la organización. Sencillamente no nos interesa otro liderazgo porque para las instituciones sólo es válido el que consigue resultados y lo hace de una forma sostenida: "el pan para hoy y hambre para mañana" sirve para muy poco, nada más que para eso: "hambre para el mañana". Puede que la fábula de la hormiga y la cigarra igual no sea tan graciosa para usted, sus equipos y su organización. Suelo decir con bastante frecuencia a los equipos directivos que hay muchos ejecutivos que mueren a los 40 y los entierran a los 80. Pero no se preocupe, querido lector, sé que usted no es uno de ellos. ●