

sehen 

Recetas de liderazgo

Pere Solanellas



Recetas de liderazgo

Recetas de liderazgo

Pere Solanellas

sehen 

Diseño de la colección: Editorial UOC

Primera edición en lengua castellana: abril 2014

Primera edición en formato digital: junio 2014

© Pere Solanellas, del texto.

© Editorial UOC (Oberta UOC Publishing, SLU), de esta edición, 2014.

Gran Vía de les Corts Catalanes, 872, 3a Planta

08018 Barcelona

www.editorialuoc.com

Realización editorial: O3 Bcn Packagers S.L.

ISBN: 978-84-9064-260-3

o La UOC queda facultada expresamente por el/la autor/a para digitalizar y publicar la Obra en un repositorio en línea que será accesible al público bajo licencias Creative Commons, incluyendo la licencia ReconocimientoNoComercial-SinObraDerivada (BY-NC-ND), v.4.0 Internacional (jurisdicción internacional), que permitirá copiar, distribuir y transmitir públicamente la Obra siempre citando la autoría y la fuente, sin hacer un uso comercial y sin hacer obra derivada. Si la Obra es transformada, la obra generada estará sometida a una licencia Creative Commons similar o compatible con la licencia mencionada.

Pere Solanellas, empresario, CEO & Founder de Wuics (consultoría y formación en deporte, salud y ocio) tiene una experiencia de más de 15 años en Dirección General de empresas del sector deportivo, de la salud y el turismo. Actualmente está involucrado en un proyecto propio llamado “Wuics” que es una consultoría ejecutiva del deporte, la salud y el bienestar. Anteriormente, Director General del Grupo Accura (2007-2013) y Director Empresas participadas de Agrupació Mútua (2001-2007) donde también fue CEO del Hotel RA Wellness de 5 *. Impulsor de diferentes iniciativas para profesionalizar el sector empresarial y promotor de la emprendeduría. Director del “Master de Dirección y Gestión del Deporte en la Universidad Pompeu Fabra de Barcelona desde 2006 y Director de los Post-gradados de Gestión Deportiva de Buenos Aires y Rosario. Colaborador de diferentes Universidades como la Universitat Internacional de Catalunya o la Universitat de Vic. En el 2009 fue nombrado “Mejor Profesional en el sector deportivo”. Presta servicios de consultoría a centros deportivos, clubes de fútbol, cadenas internacionales de centros deportivos, Mutuas, centros médicos,...

*A mis padres que a cambio
de nada me lo dieron todo*

Índice

Recetas de liderazgo	13
El liderazgo.....	18
 1. El libro de la cocina.....	21
 2. Los ingredientes	25
2.1. «Dime por qué?».....	25
2.2. «No ser del montón» (ser diferentes)	29
2.3. «Ser feliz»	31
2.4. «Gran profesional, mejor persona»	34
2.5. «Estar ahí» (proximidad y accesibilidad).....	37
2.6. «No apuntes al ocho apunta al 10» (la cultura de la perfección).....	39
2.7. «El lápiz de Dale Carnegie» (la comunicación). ..	42
2.8. «Vaaamos» (el compromiso y la motivación	45
2.9. «No tengo revés» (conocerse a uno mismo)	48
2.10. «Las merendolas» (fomentar el networking....	51
 3. La receta (mi modelo de liderazgo)	55
3.1. <i>Work, fun & profit</i>	56
3.2. Liderazgo compartido	58
3.3. Hacer equipo.....	61
3.4. Ser diferentes.....	64

4. El tiempo de cocción	65
4.1 Los «aromas del liderazgo»	68
4.1.1 El líder autoritario.....	69
4.1.2 El líder democrático.....	70
4.1.3 El líder consultivo.....	70
4.1.4 El líder participativo	70
4.2. Liderazgo transformacional.....	73
4.3. Liderazgo de eficiencia.....	76
 5. El emplatado	 85
5.1 Los INDICADORES	98
 6. El equipo... «la cocina»	 103
6.1 El trabajo en equipo	105
6.2 La selección.....	106
6.2.1 La descripción del Puesto de Trabajo	108
6.2.2 Las «Jobs descriptions»	108
6.2.3 El Reclutamiento.....	109
6.2.4 La Entrevista de selección.....	110
6.3 La acogida	113
6.4 La motivación	114
6.5 El conflicto.....	116
6.6 Las reuniones de equipo.....	118
6.6.1 Tipos de reuniones.....	120
6.7 La formación.....	128
 7. La degustación	 131
7.1 Orientación al cliente	132
7.2 Gestión por procesos	133
7.3 Mejora continua	134

7.4 Liderazgo y participación 134

8. ¡Quiero repetir! 135

Recetas de liderazgo

El liderazgo es un término largamente estudiado y muy de moda en todas las facetas de la vida: en la empresarial, en la personal, en el deporte, en la moda, incluso en la cocina. En todas ellas se intenta interpretar cuáles son las características de un buen líder y cómo este ejerce eficazmente el liderazgo.

Además, y debido a esta crisis que estamos atravesando y de la que todos decimos que «no hemos vivido ninguna igual», estamos esperando que salgan líderes que nos expliquen las recetas para poder salir de la crisis y volver a un estado de bienestar.

Este libro intenta aportar recetas de lo que debería tener un líder, no en el sentido de una persona que lo tenga todo, sino para que las personas que se preparan para ejercer su liderazgo en la empresa puedan leer sobre las experiencias de otro líder y aprender de ellas.

Me dijeron, antes de empezar el libro, que existen cuatro temas que siempre despiertan interés en el lector, y que son el amor, el dinero, el horror y la cocina. Pensé en cómo podía relacionar lo que les quería contar con algo que fuera de su interés, y tras descartar el horror (porque me siento incapaz de transmitirlo), el amor (porque me pareció que me vaciaría demasiado) y el dinero (porque en la empresa ya se habla suficientemente de él), me centré en la cocina.

La comida, y la alimentación en general, tienen una particularidad: no existe vida sin ella. Todo el mundo se alimenta pero no todo el mundo come bien y de una forma sana. Inmediatamente pensé que mucha gente cocina lo mismo, y el gusto y el sabor a veces son muy diferentes: cada persona tiene una receta.

Este libro habla de mi receta de liderazgo en la vida empresarial y en la vida en general, y va dirigido a los que se preparan para ser dirigentes de las empresas o ya lo son, a los CEO pero también a los mandos intermedios, a los que lideran un grupo reducido de personas o a muchas de ellas. También va dirigido a quienes no dirigen pero les gustaría dirigir y liderar proyectos o personas, bien porque no han tenido la oportunidad o bien porque no se han atrevido a dar el paso de «cocinar» para otros.

Recetas de liderazgo intenta aportar experiencias para que podamos ser mejores líderes y desarrollar esta faceta como un signo de felicidad profesional, porque el liderazgo va más de cómo ser que de cómo hacer. Desarrollando estas recomendaciones nos sentiremos más seguros como líderes y, en definitiva, nos sentiremos más felices.

El liderazgo no es fácil porque no depende solo de nosotros, sino que es un sistema abierto donde se despiertan sentimientos de los seguidores y, por lo tanto, en este ámbito la inteligencia emocional resulta fundamental.

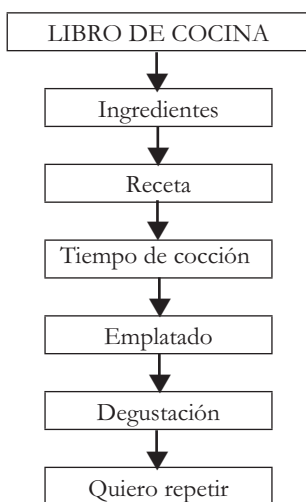
El liderazgo trata de gente y de personas que asumen la complejidad de la diferenciación entre ellas: cada uno tiene su propia receta sobre cómo cocinar una paella y cada comensal, un gusto diferente para cada una de ellas.

El éxito de un buen liderazgo es tener una buena receta, unos buenos ingredientes, el tiempo de cocción adecuado y un buen servicio.

Ahora necesitamos líderes que nos orienten hacia la visión de lo que queremos ser en el futuro. Hemos visto cómo se derrumbaba el supuesto «estado de bienestar» en los últimos años y cómo estamos sufriendo una verdadera crisis de valores en nuestra sociedad con, por ejemplo, el aumento de los casos de corrupción en la vida política, económica y social. Ahora toca que alguien nos guíe hacia la salida como si de un laberinto se tratase. Esta persona deberá ser un buen líder, un líder fuerte que nos oriente, nos junte y todos lo sigamos. Lo estamos esperando. Pero no aparece...

Así pues, existe una gran oportunidad en la sociedad en general, pero en cada una de las empresas en particular, para que la gente que vale, se forme y refuerce este liderazgo. Entre todos debemos apoyar para que salgan. Es necesario. Nos va mucho. ¿Saldrán?

En el libro hemos intentado hacer un símil de cómo sería una receta de liderazgo, y lo hemos dividido en capítulos:



- **Libro de cocina:** En él explicamos la motivación personal por escribir este libro y cómo se enfrenta el libro a los retos que nos ofrece el liderazgo.

- **Ingredientes:** En este capítulo hablamos de los ingredientes o componentes que deben tener las recetas para que estén ricas, y paralelamente, cuáles deben ser las características del líder. Incluye ejemplos prácticos e ilustrativos para que se entiendan bien.

- **Receta:** Plantea la visión particular del autor sobre el liderazgo basado en las iniciales PSD, que es un liderazgo práctico, simple y didáctico (curiosamente, como las iniciales del autor...)

- **Tiempos de cocción:** En este capítulo hablamos de los estilos de liderazgo, y lo hemos llamado «Aromas de liderazgo». Hemos hecho un esfuerzo para simplificar mucho las múltiples clasificaciones que la mayoría de los autores se entretienen en hacer, sin entender que seguramente existen tantos tipos de liderazgo como personas o líderes existan.

- **Emplatado:** Aquí tratamos de la estrategia y la planificación estratégica. Hablamos más del «hacer» que del «ser» e intentamos recordar las fases primordiales de la planificación estratégica, que es la que asegurará la permanencia del líder.

- **El equipo:** Un líder no hace nada sin sus seguidores pero tampoco sin su equipo. Hablamos de equipos en las empresas y de equipos de personas, este activo tan poco valorado a veces que necesita estar motivado para poder funcionar al ritmo que marca el líder.

- **La degustación:** Este capítulo habla de la calidad de la empresa, explorando un modelo sencillo que asegure la calidad al cliente. No le cuentes a un comensal que el restaurante tiene una estrella Michelin si la comida está mala. La

importancia de la calidad es la forma de trabajar de cada día, intentando siempre hacer las cosas bien hechas. Calidad no es el certificado de la ISO, es la disposición de la gente a hacer las cosas bien hechas.

- –«**Quiero repetir**»: En este capítulo abordamos la fidelización de los seguidores para continuar siguiendo al líder. Solo lo seguirán si continúan estando representados y siguen creyendo que el discurso es bueno. Entonces saldrán y dirán: «quiero repetir», como aquel niño aún hambriento después de comerse un plato de macarrones.

Así pues, hacemos un paralelismo entre cocina y liderazgo, y lo abordamos con pasos muy semejantes a la elaboración de un plato.

Muchas veces nos esforzamos en describir un rasgo como muy complicado para hacer ver que lo que estamos explicando está reservado a mentes privilegiadas. Todo lo contrario. Intentaremos hacer llegar a todos los lectores una lectura repleta de ejemplos, amena y práctica, pero sobre todo sencilla, ya que normalmente las cosas son mucho más sencillas de lo que parecen.

No hablaremos de la estupenda cocina creativa de Ferrán Adrià, ni del vanguardismo de Joan Roca, ni de la delicadeza de Carme Ruscalleda, ni de Subijana, ni de Arzak... pero tampoco hablaremos de la cocina de mi abuela... En *Recetas de liderazgo* hablaremos de personas, de emociones, de caminos, de actitudes, de equipos y de cualidades. En definitiva, de liderazgo...

Esperamos que su lectura sea rica, rica... Buen provecho.

El liderazgo

Dicen que dirigir supone ejercer el liderazgo ante los miembros de una organización de la manera más eficaz posible.

El término «líder» se suele asociar a la idea de un ser único, un ser supremo que está por encima del bien y del mal.

Si nos pusiéramos a pensar en líderes, todo el mundo se acercaría al mismo tipo de liderazgos. Yo he hecho la prueba en mis clases de la universidad y muchos de mis alumnos dicen: Mandela, Hitler, Gandhi... líderes que revolucionaron, para bien o para mal, sus respectivas épocas.

Pero hoy en día nos encontramos con una verdadera crisis generalizada de liderazgos en las organizaciones, que se ve más acusada por la crisis económica y de valores que están pasando las sociedades occidentales.

Esta carencia evidente es también una oportunidad para la gente que está empujando desde abajo y que está llegando (eso sí, poco a poco) al mercado laboral. Estos liderazgos son necesarios en las organizaciones donde empiezan unas nuevas reglas de juego que se deben saber interpretar para poder guiar a las empresas a recuperar el terreno perdido en los últimos años, y evitar a los mandatarios con visiones cortoplacistas y locales que solo han hecho que incrementar la corrupción y la mala praxis en las empresas.

Pero la esencia de los liderazgos son los seguidores de los líderes y la capacidad de estos para influir en los comportamientos de los individuos para conseguir unos objetivos.

El liderazgo no solo involucra a una persona, sino a todo un grupo de gente que es capaz de ilusionarse con las ideas del líder.

Eso, nuevos liderazgos y nuevas ilusiones, es lo que necesitamos en las organizaciones para poder llevarlas a cumplir sus misiones y sus objetivos en la senda de la rentabilidad, sin olvidar nunca los fines sociales que representan. El futuro está lleno de cambios continuos y acelerados donde la mejor adaptación a ellos será la clave para entender las claves de gestión del liderazgo. Vamos a intentar entenderlas.

También vamos a intentar entender si el liderazgo es algo innato o es fruto del aprendizaje. Hay tantas teorías como personas y no está demostrado nada, aunque podemos decir que es un poco de cada cosa... Los líderes deben tener cualidades innatas que hagan que se puedan desarrollar bien en su cometido en relación con sus seguidores, y aunque a veces aparecen de forma espontánea nunca se ha conseguido demostrar ningún rasgo común a todos ellos, y sin embargo hay una serie de cualidades fundamentales que son necesarias pero no suficientes.

No obstante, cuando nacemos, todas estas características no están presentes en las personas que serán futuros líderes, de lo que se deduce que se desarrollan mediante aprendizaje.

Lo que suele pasar es que el líder nace con alguna vocación de liderar a sus amigos, en clase, en la universidad... Y después, la vida personal y/o profesional le brinda una serie de oportunidades donde ejercitar este liderazgo y probar si realmente le satisface y se desenvuelve bien. Es la rueda del liderazgo.

1. EL LIBRO DE COCINA

Me he lanzado a este mundo apasionante de escribir un libro. Cuando era pequeño escuchaba en mi familia que se decía: «para ser algo en la vida tienes que escribir un libro, plantar un árbol y tener un hijo».

Con la publicación de este libro habré culminado eso de «ser alguien o algo en la vida» Este es mi primer libro y en él he puesto esfuerzo pero sobretodo mucha ilusión.

Hace más de 15 años que doy clases en la universidad y afortunadamente he tenido muchísimos alumnos de diferentes facultades, universidades y países, y no ha sido hasta ahora cuando me he sentido en la necesidad de escribir este libro. A priori, parece fácil pensar que, si tienes mucho que explicar en clase, este conocimiento lo puedes trasladar a la confección de un libro empaquetando así el teórico conocimiento.

Pues no, no es nada fácil, y si antes sentía predilección por la gente que escribía bien, ahora este sentimiento se ha convertido en admiración. Pero más allá de ser difícil, sobre todo lo he disfrutado y, seguro, repetiré, siempre que ustedes quieran.

Uno de los dilemas que me encontré, una vez había decidido escribir el libro, fue en qué centrar su argumento, de qué les iba a hablar a mis lectores y sobre todo me pregunté cómo podría escribir algo diferente a lo que yo había leído hasta ahora. Este proceso duró algunas semanas, hasta que un día cogí un bolígrafo y empecé a apuntar notas que serían

las ideas en las que iba a basar mi libro. Salieron muchas, y escogí hablar de liderazgo porque es el tema en que más me reconozco cuando hablo y en el que, sinceramente, habiendo muchos libros, todos se empeñaban en complicar sus definiciones, sus modelos, y me pareció que podía aportar mi granito de arena. Espero que lo consiga.

Sin duda, no elegí este tema porque hubiera poca literatura editada al respecto, ni porque no hubiera sido suficientemente tratado (30,8 millones de entradas en Google en el momento de escribir este libro). Simplemente lo hice porque me parecía importante en el desarrollo del management del siglo XXI, y necesario en una sociedad como la que estamos viviendo, apuntar cuatro ideas sencillas que llegaran a los lectores en vez de tratados farragosos difíciles de descifrar.

Pensé que era una oportunidad de aportar unas pocas ideas, seguro que ya apuntadas anteriormente, pero que constituyeran una receta propia (la mía) para desarrollar el liderazgo en las organizaciones. A mí esta receta me funcionó. Quizás al principio la tenía pero no era consciente de ello, y ahora que había tomado consciencia de muchas cosas era el momento de explicarlo.

En mi trayectoria profesional he vivido y he aprendido muchos tipos de liderazgo en las empresas donde he estado y cuando empecé a entender de qué se trataba ya estaba al frente de ellas. Con este libro intento dar parte de estas recetas que a mí me sirvieron...

Pero cada uno debe tener su propia receta porque las personas somos diferentes y las recetas tienen que adaptarse a ellas y no al revés.

De todos los liderazgos que he vivido y que me han mar-

cado en las empresas donde he trabajado, me quedo con todos, con un poco de cada uno de ellos, porque me han hecho crecer como profesional y como persona y, sin duda, sin su influencia este libro no se podría haber realizado.

Este libro, ya lo comprobarán, no es nada pretencioso y tiene como objetivo hacer llegar al lector qué me suscita la palabra «liderazgo», cómo la entiendo en el ámbito empresarial y como la he utilizado en mi trayectoria profesional.

Seguro que no es un tratado científico sobre el tema, pero quizás ayude a clasificar sus aplicaciones y a precisar su ámbito. He aplicado aquello que me enseñaron desde pequeño, que fue intentar explicar una cosa difícil de una forma sencilla.

No sé si lo habré conseguido, pero espero que tengan una lectura ligera, de fácil digestión, con aromas de innovación, especies suaves, pero sobre todo, de aplicabilidad práctica. Esta es mi receta. Espero que la degusten y la digieran. Siempre habrá la posibilidad de «repetir», en este caso, en el último capítulo, donde hablamos de fidelización de clientes, seguidores y colaboradores.

Hablando de «repetir», creo que después de esta experiencia, repetiré e intentaré volver a pensar qué puedo aportar en una segunda experiencia para contarles de forma sencilla lo que es esto del management y la gestión empresarial.

2. LOS INGREDIENTES

2.1. Dime por qué

Cuando era pequeño y no levantaba más de un metro de altura, mi padre, en paz descanse, nos regaló un libro que ha marcado mi vida. Se titulaba *«Dime por qué»*. En él se hacían preguntas y se daban respuestas a cosas que nunca me había planteado, pero al hacérmelas pensaba también cómo era que no me las había hecho anteriormente. Eran del tipo: «¿Por qué algunas personas son zurdas?» o «¿Por qué el cielo es de color azul?» o «¿Por qué hay montañas que echan humo?»... Eran preguntas que parecían obvias, pero te hacían reaccionar y reflexionar. Sobre todo, nos hacían pensar y preguntarnos el porqué de las cosas.

A este libro le siguió una saga de libros que se titulaban *«Dime por qué?»*, *«Dime cómo funciona»* o *«Dime dónde está...»* con los que pasábamos muchas tardes de invierno leyéndolos y haciendo preguntas a nuestros padres. Por el sentido competitivo que ya teníamos entonces, jugábamos a preguntarnos los porqués y a intentar acertar las respuestas. Era una forma de ir aprendiendo de lo desconocido. Había preguntas muy raras pero otras eran muy simples y sobre ellas muchas veces pensábamos: «¿por qué no me lo había preguntado

antes?».

Después de muchos años de haber leído esos libros, me di cuenta de que me despertaron un interés por saber e investigar el por qué de las cosas, y no hacerlas por rutina, sin entenderlas.

Sí, ya sé, deben de estar pensando que soy como un niño de 5 años que siempre se pregunta el porqué de las cosas...

Esta cualidad es innata, pero si no se trabaja desaparece con el tiempo, y uno empieza a funcionar en la vida como una máquina de producción, haciendo las cosas por rutina, sin preguntarse por qué se realizan los procesos de una determinada forma y por qué no se pueden hacer de otra que sea más eficiente.

Un día en que estábamos sentados todos los hermanos en la mesa redonda de la cocina, mi padre (que intentaba establecer una especie de charlas que se basaran en el respeto a los demás y el aprender a escuchar y emitir opiniones) nos preguntó: «Para vosotros, ¿qué es lo más importante en la historia de la humanidad?».

Después de un silencio de alrededor de treinta segundos, empezamos a mirarnos sin saber qué decir, ya que no sabíamos si se refería a un personaje por un hecho histórico o alguien que inventara algún invento trascendental. Rompió el hielo uno de mis hermanos, que dijo muy seguro de sí mismo: «Jesucristo», otro dijo en tono más jocosos «el Barça», etc., fuimos dándole respuestas hasta que mi padre, con aquella expresión seria pero emitiendo seguridad, nos dijo: «...La capacidad de aprender del ser humano». Fue una respuesta para todos nosotros inesperada, ya que todos esperábamos un nombre, ¡el más importante de la historia de la humanidad! Sin la capacidad de aprender del hombre

nos explicaba después de ver nuestra cara de decepción este no habría evolucionado y sin evolución no hubiera habido progreso y sin éste, la especie se hubiera extinguido.

Estas palabras me impactaron –lo reconozco–, no hubiera dicho nunca antes que lo más importante en la historia de la humanidad hubiera sido la capacidad para aprender... Pero conforme han pasado los años he entendido tanto la intención de la charla como la importancia que tiene aprender cosas y guardarlas en el conocimiento.

Esta capacidad es infinita ya que siempre se puede aprender más. Aprender es la capacidad de aprender habilidades, conocimientos o conductas como resultado del estudio, de la experiencia o de la observación. Y está directamente relacionada con el desarrollo personal y, por extensión, con el de la especie.

Además, es una de las diferencias con otros seres vivos, que por mucho que observen no acaban de aprender o modificar, a veces, su conducta.

En el mundo de la empresa, el aprendizaje es fundamental. No progresa más en una empresa el más inteligente, sino quien aprende más rápido y pone en funcionamiento sus nuevos aprendizajes.

Una de las cualidades o de los ingredientes que debe tener una persona para ser líder es la capacidad de querer aprender continuamente y de preguntarse insistentemente el por qué de las cosas. Es así como su empresa va a progresar y a ofrecer una continua mejora a sus seguidores. Un líder ofrece progreso a sus simpatizantes y les invita a entender por qué se escoge un camino u otro.

En las empresas, las personas están motivadas si siguen aprendiendo y para ello el líder debe despertarles la curiosidad y el instinto de aprender, a veces con pruebas, a veces con otras experiencias...

Una de las formas de aprender es observar. Me acuerdo de que cuando realizamos un proyecto de hotel cinco estrellas con talasoterapia fuimos a ver y observar cómo funcionaban los mejores hoteles de este tipo. Para hacer este proyecto, aprendimos de la experiencia como usuarios de muchos sitios, de la observación de su organización, de sus recursos, de su manera de hacer. Después, intentamos aplicar nuestro modelo, pero ya habíamos aprendido... Siempre es positivo visitar y observar proyectos nuevos, pero también repasar lo que uno hace en su día a día. Siempre tenemos la oportunidad de aprender. ¡Aprovechémosla!

Para poder aprender, hay que saber observar, y hay que tener la mente predispuesta... Hace muchos años, un amigo mío me quería hablar de una cura para una lesión a partir de un tratamiento no convencional. De entrada, le dije que no creía que fuese bueno que me aplicase el tratamiento no convencional, que me parecía algo que no servía para nada ya que se basaba en unas pautas más psicosomáticas. Él me dijo una cosa que aún recuerdo: «hay que tener la mente abierta, porque es cultura y es la mejor forma de aprender. No rechaces nunca una explicación de algo nuevo. Interésate aunque al final tengas la misma opinión. Y tenía toda la razón. Hay que intentar preguntárselo todo aunque uno ya tenga un patrón definido. Conocer siempre aporta.

Además, siempre se está a tiempo de aprender: yo admiro profundamente a las personas que, siendo mayores, se apuntan a la universidad... Son las personas más «legales» que

existen en la universidad porque son las que van exclusivamente por aprender y no a por el título.

En mis clases en la universidad siempre digo que lo más importante, tanto al realizar un programa de postgrado como de máster como el que dirijo desde hace años, no debe ser el pensar en colgarse el título detrás de la mesa del despacho o poner una línea más en el currículum, sino básicamente aprender de experiencias diferentes y de diferentes formas de pensar. Pero no para replicarlas, sino para observar cómo hacen otras personas las mismas cosas de diferente forma. En las clases se explican recetas, pero no para copiarlas solo por el simple hecho de que las explica un profesor con experiencia, sino que deben servir para abrirnos la mente para que en el futuro podamos realizar nuestra propia receta.

2.2. No ser del montón (ser diferentes)

En mi casa éramos cinco hermanos, todos varones, y con una diferencia de edad mínima. Diferenciarse era difícil. Nuestros padres siempre nos inculcaron una educación férrea y una de sus frases favoritas era: «No queráis ser del montón». Con ello nos querían hacer saber que no teníamos que hacer lo mismo que nuestros amigos en determinadas actitudes. «Os tenéis que hacer valer y que la gente vea que sois diferentes» –nos decían– sobre todo insistiendo en que la educación y los valores que debíamos transmitir eran fundamentales para no caer en este carro de la gente del montón...

La falta de diferenciación con los amigos hacía que esta frase nos la repitieran a menudo, pero a veces no lo acabá-

bamos de entender. Mi pregunta interior era «¿por qué me tengo que diferenciar de mis amigos si mi intención es precisamente la contraria, ser como ellos?».

Seguramente en aquella época no había leído a Jack Trout sobre su «estrategia corporativa», donde afirma que en el mundo de la empresa si uno no tiene un producto o servicio diferente, no tiene nada.

Cuando nos posicionamos como personas, tenemos que lograr una posición diferencial y preferente en la mente de nuestros compañeros, y esta es una característica básica del liderazgo. No existe una receta para todo el mundo, sino recetas que las personas deben hacer suyas. Es precisamente en estas donde se debe sorprender con algún ingrediente que nos haga diferentes y que la gente nos siga.

En esta diferenciación es muy importante hacerlo el primero, ya que después aparecen líderes por imitación que raramente superan la impresión de la novedad que significa diferenciarse.

La vida siempre ofrece segundas oportunidades pero nunca hay una segunda oportunidad para dejar una primera impresión.

Somos una sociedad muy competitiva y saber diferenciarse no es solo expresar que per sé ya somos diferentes, si no destacar de entre los demás, no solo por ser más que ellos, sino por tener claros los objetivos y poder ser diferentes.

Una de las formas de diferenciarse de un líder es a través de la originalidad de sus planteamientos, ya que seguir la corriente mayoritaria es lo más cómodo.

Para diferenciarse no hace falta ser radical, sino ser diferente en alguno de los planteamientos, por ejemplo: **ser**

el más caro. Recuerdo un anuncio que aparecía en televisión en Navidad de una marca de turrónes que se auto-denominaba «el turrón más caro del mundo», intentando dar a entender que ser el más caro es ser el mejor. Pero no siempre es un buen argumento ya que siendo el más caro siempre tienes más competencia más barata y la exigencia de dar el valor por lo que pides es siempre muy exigente. Otro ejemplo, **ser el más barato** (muy extendido hoy en día con el fenómeno low cost). Este también tiene el problema de la ecuación de valor que recibe el cliente y pensar que el más barato es el peor. También, **ser el más exclusivo** (para lo cual hay que ser muy creativo y trabajar mucho la innovación). O bien, **vender experiencias inolvidables, tener sentido...**

El líder será el que escoja cómo diferenciarse, tanto en el conjunto de lo que se quiera vender, ya se trate de un producto o de un servicio, o de cómo se diferencia él mismo de los demás para ser ¡la persona a seguir!

2.3. Ser feliz

Hemos venido a este mundo a ser felices. Esta frase es uno de los recordatorios que hago siempre en mis conferencias. Sí, no parece una gran recomendación empresarial, ni un ingrediente muy intelectual, pero es real y verdadero y sin embargo lo obviamos casi siempre. La felicidad...

A veces en la vida empresarial confundimos el objetivo principal por el que trabajamos. Seguramente trabajamos para poder vivir y no vivimos para trabajar. Pero probablemente el trabajo es algo más...

Para mí el trabajo es una de las patas de mi vida, que la completan la familia, la salud y el amor. A veces me han dicho que le doy demasiada importancia, y no por el dinero que he recibido a cambio, sino porque pienso que es parte de una realización personal y de una de las obligaciones que existen en la vida. Tenemos que trabajar. Qué curiosa afirmación en uno de los momentos de crisis y en un país donde el 27 % de los trabajadores activos están parados. Pero a pesar de ello tenemos que intentar ser felices en el trabajo. Pasamos tantas horas trabajando que no puede ser que no lo seamos. De hecho, yo siempre he dicho que no puedo aguantar un trabajo sin que me haga feliz y cuando no ha sido así, no he tardado en decidir marchar. Creo que es absurdo trabajar en un sitio que no nos aporta felicidad. Aunque creo que esta afirmación puede rebatirse perfectamente con la responsabilidad que muchos ciudadanos tienen de llevar un sueldo a casa y sustentar económicamente su familia. Pero muchas veces eso es «pan para hoy, hambre para mañana». La gente debe intentar buscar aquel trabajo que le haga feliz y que sea un simple trueque entre esfuerzo y dinero. Tiene que ser un medio que le aporte felicidad, aprendizaje y que tenga como objetivo principal la realización personal.

Así pues, tenemos derecho a ser felices en el trabajo y, de hecho, si lo somos, seguro que va a repercutir en el compromiso con la empresa y haremos que esta nos sienta como verdaderos activos. Cuando hayamos conseguido ser felices, seguro que nos vendrá el éxito. Pero lo primero es sentirse feliz. Es el verdadero objetivo y nos tiene que reconfortar, tenemos que sentirnos reconocidos y ser partícipes de un reto: el reto de dar valor a nuestro activo, a responder bien a la confianza otorgada. Aquí recordaríamos que lo importante no es la meta, sino la felicidad del camino hacia ella.

Pues bien, el ser feliz y sentirse feliz trabajando es otro ingrediente del liderazgo, y sin él va a ser difícil que las personas sigan al líder ni que éste pueda influir en ellas.

Las personas siguen y se dejan influir por aquellas que se sienten felices, y que están a gusto consigo mismas. No solo a las que les van bien las cosas, también a aquellas que aceptando como les van las cosas, son capaces de sentirse felices. A veces en la vida te sorprenden personas que han pasado por un drama familiar, que han tenido un niño pequeño con una grave enfermedad o que simplemente han pasado por un vía crucis por cualquier motivo, y las ves felices y disfrutando de la vida. Estas personas son verdaderos líderes.

Ser feliz es una cualidad de los verdaderos líderes porque es fundamental en la credibilidad de su mensaje. Si una persona no es capaz de ser feliz consigo misma, ¿cómo va a conseguir hacer felices a sus seguidores? Si uno no es capaz de ser feliz, ¿cómo va a hacer recomendaciones a la gente para que lo sea? Esta es la típica disyuntiva cuando ves, por ejemplo, a una dietista que recomienda dietas y tiene sobrepeso, o a un profesor que escribe mal pero quiere que sus alumnos tengan una buena sintaxis o a un médico que recomienda no fumar con un cigarrillo en la mano. Esta pregunta se la hacen siempre nuestros seguidores...

Ser feliz también tiene un punto importante de hacer lo que nos gusta, que es contradictorio con la consciencia que tenemos desde pequeños cuando nos dicen que no está bien hacer lo que nos da la gana, y cuando maduramos intentamos sacar con esfuerzo todas las tareas, nos gusten o no. Pero cuando trabajamos debemos intentar que nuestro trabajo nos guste. Si lideramos, nos tiene que gustar asumir esa responsabilidad porque eso se transmite, se inculca e influye en

las personas que están a nuestro cargo y les alcanza nuestro amor por lo que creemos. Es evidente que no todos los días ni a todas horas somos inmensamente felices con lo que hacemos, con lo que nos pasa y con quienes nos rodean, pero sí que debemos serlo en términos generales. No se trata de un enamoramiento que acaba en una carrera de velocidad, sino de un amor longevo donde la llama se va reforzando porqué lo que realizamos nos motiva y nos hace felices.

Esta felicidad se traslada y el líder debe intentar que las personas que le siguen también la alcancen. Uno de los errores de muchos líderes es pensar en ser felices a costa de un equipo de infelices. Poco duran estos líderes... los líderes verdaderos intentan impregnar su felicidad a su equipo y que las personas que trabajan con ellos la alcancen. Seguro que será a través de caminos diferentes, también es cierto que no todo el mundo es feliz igual, pero hay que intentar que cada uno alcance sus objetivos de felicidad. Esta es una de las misiones del líder: ser feliz y conseguir hacer feliz a la gente en el trabajo. ¿Difícil, verdad?

2.4. Gran profesional, mejor persona

Uno de los valores que me traspasaron en mi familia es que delante de la exigencia de ser un buen profesional, tenía que ser una «buena persona». Vaya recomendación, pensaba yo cuando veía que los «triunfadores» empresariales eran personas malas o con comportamientos inhumanos, con un trato a los trabajadores de exigencia sin recompensa. En algunos casos había coincidido con quienes supuestamente querían ser líderes y se jactaban de tratar con dureza a sus trabajadores y los despreciaban. ¡Cuán equivocados estaban!

Déjenme que les cuente que andaba yo un poco despistado con los estudios en mi adolescencia cuando en el verano de 1988 le dije a mi padre que quería dejar de estudiar y ponerme a trabajar. Estaba en una edad muy difícil y el buen hombre tuvo mucha paciencia hasta que un día «explotó» y me dijo: «Mira, Pere, haz lo que quieras pero en lo que seas intenta ser el mejor: me da igual que seas un empresario o barrendero, arquitecto, cocinero, médico o bombero, pero... en lo que hagas te recomiendo que intentes ser el mejor. Después lo serás o no, pero ya habrás hecho el esfuerzo para hacerlo».

Estas palabras me las he repetido muchas veces en mi vida ya que se me quedaron grabadas. Mi padre falleció aquél verano, y como es evidente todas sus palabras fueron enseñanzas para mí. Después, a lo largo de los años, he pensado mucho en dedicarle todos mis pequeños éxitos y reconocimientos profesionales, pero seguro que él estará más contento con la felicidad del camino realizado.

Pero además de intentar ser el mejor, también el objetivo es hacerlo sin ser una mala persona. Opino que es compatible en las empresas ser muy exigente y hacerlo con la cultura del «buen rollo», sin tener que llegar a ser mala persona ni utilizar métodos escabrosos para poder llegar al éxito. A veces en las empresas es más importante el rumbo que la autoridad y aún más importante el cómo que el qué, y demasiadas veces hay personas (a las que he olvidado y a las que olvida rápidamente todo el mundo) que piensan que liderar es ser implacable, exigente, sin contemplaciones, mandar a la gente como esclavos, manipular conversaciones, utilizar métodos detectivescos sacados de novelas negras... todo por la ignorancia manifiesta de no entender que es un camino equivocado.

En las empresas, como en la vida, hay que dar primero para luego recibir y poder estar en el camino de ser feliz trabajando. No es, ni debe ser, una cursilada intentar exigir con la cultura del buen rollo, si realmente la gente es suficientemente madura para asumirlo.

A veces las propias inseguridades, incapacidades y frustraciones de un supuesto líder hacen que una organización se canse y deje de confiar en él y, consecuentemente, de seguirlo... después los resultados no son casualidad. En ello todos conocemos suficientes ejemplos.

En la empresa, además, las personas deben tener un comportamiento ético y responsable. La ética y la responsabilidad del líder empiezan con su comportamiento, que es siempre público y en el cual mucha gente ve un espejo donde reflejarse para encontrar su propio camino hacia el liderazgo. Esta ética y responsabilidad empiezan con el compromiso de las personas con la empresa, sintiéndola suya, y acaba por un comportamiento humano relacional ya que las empresas se rigen por la manera y los principios que derivan de las personas que las lideran.

En mi vida profesional he podido ser testigo de cómo personas que han llegado al poder han cambiado sus prioridades y han caído en la tentación de unas prácticas oscuras, partidistas y alejadas del compromiso de la propia empresa. Desde mi visión, creo que hace falta más exigencia en el reclutamiento de los directivos y más comprobación de que sean «buenas personas», con unos ideales éticos probados y, por otro lado, unos códigos éticos en las empresas que aseguren la ética y la responsabilidad de sus trabajadores, de sus colaboradores... Pero también hace falta incidir en los valores de la empresa, que tienen que definir el carácter fundamental y definitivo de la organización.

Los valores constituyen uno de los ejes más importantes de las empresas y del contenido que debe inculcar el líder. Tener valores no significa que solo existe un camino hacia la visión para alcanzar los objetivos, pero sí que es fundamental que todas las personas conozcan que para conseguirlos el grupo, con el líder al frente, determina que solo se deben conseguir con una serie de premisas basadas en el respeto a estos valores previamente fijados.

Esta declaración de valores tendría que ser pública y revisable continuamente, dando y rindiendo cuentas a las personas que nos rodean en la empresa, pero también a nuestros clientes, proveedores, etc. El líder se debería encargar de encontrar el sistema de control de los valores incurridos en las principales acciones de la empresa.

2.5. «ESTAR AHÍ» (proximidad y accesibilidad)

Una característica del liderazgo es la necesidad que tienen los seguidores de ver a su líder y tenerlo cerca. Esta proximidad no hace más que reforzar el posicionamiento del líder y representa su fuente de alimentación.

El líder tiene que estar visible para los demás. No es posible liderar un equipo ni una organización desde un despacho, como tampoco puede ser que el líder siempre esté ausente, de viaje o con reuniones en el exterior. La gente tiene ganas de verlo, de tocarlo, de hablar con él y para él es fundamental para reforzarse como tal.

Pero además, el líder tiene que «pisar el terreno» y estar en las unidades de negocio donde se le reclama. En esto siempre

recuerdo cuando dirigía un grupo de instalaciones deportivas, yo trabajaba en un despacho central y la sensación que tenía cuando visitaba las instalaciones para poder despachar con su director o equipo directivo era muy positiva. A la gente le gustaba ver al líder. A medida que los centros fueron aumentando era más difícil acudir asiduamente a ellos pero me esforzaba por ir en cualquier momento porque sabía que haciéndolo reforzaba el liderazgo y además trabajaba la proximidad con la gente.

También el líder tiene que practicar lo que llamamos «management by walking around», como dice siempre el profesor de IESE, Jaume Llopis. Una compañía no se gobierna desde la oficina y desde ésta no es posible conocer su mercado. Es fundamental para cualquier directivo o líder de personas conocer el mercado, y no solo conocer tu realidad, si no también la de los demás.

Seguramente fue por esto que cuando me dediqué a un gran proyecto hotelero, me preocupé de visitar hoteles de las mismas características, no solo por aprender, si no también para traspasar este conocimiento a mis seguidores. Este aspecto es fundamental ya que la gente tiende a seguir a aquellas personas que les ofrecen la posibilidad de aprender y admirar a los que aportan nuevas ideas y nuevas experiencias. Para poder practicar esto, es fundamental que nos guste lo que hacemos y estar siempre dispuesto a aprender. Ningún estudio de mercado nos puede dar tanta información como estar cinco minutos observando una recepción de hotel, en un centro médico o en un centro deportivo.

Otra de las características que incluyo entre los ingredientes de la receta de liderazgo es la accesibilidad que debe tener un líder para su equipo y para el sector en general. Es primordial que el líder conozca bien a las personas con las

que trabaja y colabora estrechamente. Durante mis etapas de director general he escuchado a mi gente, he aprendido de ellos y he intentado también escucharlos: he escuchado a una persona que ha perdido a su padre, al que pasaba una mala temporada, al que estaba preocupado porque el trabajo que realizaba no le acababa de gustar, al que tiene a su hijo enfermo, al que quiere progresar más en la empresa, al que se separa de su pareja, al que se casa, etc. Todos ellos han sentido la necesidad de comunicármelo y han valorado que haya sido accesible a ellos y casi todos me lo han agradecido. Y yo me pregunto ¿por qué? Si es lo mínimo que podemos hacer: ¡no somos máquinas, somos personas! Y como tales tenemos sentimientos, atravesamos llanos pero también montañas y en este «tour de la vida» tenemos contacto con gente con la cual trabajamos y pasamos muchas horas juntos al día... ¡Lo mínimo es interesarnos por ellas! Pero a veces esto no ocurre: he visto en primera persona como el propietario de una empresa, ante la enfermedad grave del hijo de un directivo, no le preguntaba cómo se encontraba durante 5 años... ¡no tengo palabras!

2.6. «NO APUNTES AL 8, APUNTA AL 10» (la cultura de la perfección)

Otra de las magistrales lecciones que me han enseñado ha sido esta frase que me decían mis padres cuando era pequeño, para recordarme que estaba obligado a intentar sacar las máximas notas posibles en la escuela. Evidentemente para ellos lo importante era la actitud, pero yo lo interpretaba como que tenía que «hacer más codos» y sacar buenas notas.

El concepto de estudio para un niño como yo era intentar hacer lo mínimo para sacar lo máximo, es decir, no apuntaba al 10, sino que a veces apuntaba al 8 porque así podía ver un poco más de televisión, o descansar después de los entrenamientos, o simplemente porque no me apetecía según qué clase y según qué profesor... Era muy normal ya que no entra en el objetivo de un niño de esa edad ir a por todas. Pero en mi casa insistían en eso de apuntar al 10 y yo no lo entendía. Fue años más tarde cuando empecé a entenderlo bien... Se trata de hacer las cosas bien, de que hay un tiempo para cada cosa y en esas tareas diarias a veces no cuesta trabajo hacerlo bien en comparación con hacer una tarea a medias. Es la verdadera cultura de la calidad que desde muy jóvenes nos inculcaban. Si tocaba servir la mesa, había que hacerlo bien, no bastaba con poner los cubiertos, sino que había que pensar en los vasos, en el agua, en los platos, en los cubiertos para servir la ensalada, en el pan, etc. Era cuestión de actitud, de fijarse en hacer las cosas bien.

Muchas veces explico la «parábola de las naranjas» como ejemplo de ello. En esta parábola se explica cómo una persona en una empresa (Juan) se dirige a su superior pidiéndole más responsabilidad ya que ha visto que un compañero suyo que entró en la empresa más tarde ha ascendido antes que él. El jefe le hace una prueba y lo manda a pedir fruta a la tienda de al lado porque quiere preparar una recepción. Lo hace y le dice que la tienda no tiene naranjas... En cambio, el compañero llega de la tienda y sabe a qué precio van las naranjas, a qué precio van las frutas sustitutivas, qué descuento tienen si compra más de 3 kilos, cómo se la van a servir, etc.

Al escuchar al compañero, Juan entiende que ha hecho solo lo suficiente y no ha entendido el mensaje de su supe-

rior. Ha sido correcto, pero solo ha hecho el esfuerzo suficiente. En esta vida, para progresar no solo debemos hacer lo suficiente, sino intentar hacer lo máximo.

En el transcurso de los años en la empresa, me he dado cuenta muchas veces de que la gente trabaja mal, no atiende a los detalles que a veces son muy importantes, sobre todo en las empresas de servicios. Por ejemplo, cuando te entregan una obra (un piso, una casa, un hotel, un centro deportivo, un centro médico...) y repasas los detalles, te das cuenta de que hay muchos pequeños errores causados por no fijarse, por no repasar ni cuidar los detalles, no ponerle cariño, no verlo «con el gorro de cliente»... ¡si cuesta lo mismo hacerlo bien que mal!, me digo cada vez que me han entregado una obra.

En definitiva, la calidad del producto, la calidad de lo que hacemos día a día, es importante desde el punto de vista del líder. El líder tiene que buscar la calidad de lo que hace, de lo que explica ya que a veces cuesta lo mismo hacerlo bien que hacerlo mal, y los seguidores lo van a agradecer. Lo que disfrutamos en aquel restaurante cuando vemos todos los detalles cuidados y preparados, que se han trabajado las presentaciones de los platos, que nos atienden con una sonrisa, que tiene cuidado su organización... Qué fácil es hacerlo así... solo es cuestión de ponerse a intentarlo.

Muchas veces hay que pensar no tanto en ser los mejores, sino en aprender a disfrutar haciendo bien las cosas. En el camino de la excelencia es importante disfrutar de la excelencia de hacer las cosas en el camino a la meta.

Rafa Nadal, el mejor tenista español de todos los tiempos después de ganar su segundo título en el Open de Estados Unidos en septiembre de 2013, declaró: «el trofeo me hace feliz, pero mucho más lo que hice para ganarlo». Estas pala-

bras significan mucho y van en el camino que les indicaba antes: hay que disfrutar haciendo camino más que con el triunfo final (que siempre es una buena recompensa).

En el modelo de liderazgo que planteo, la calidad entendida como la cultura por las cosas bien hechas ocupa un espacio muy importante y es el eje del aseguramiento del liderazgo.

Esta calidad se debe traducir en una orientación hacia el cliente, que en este caso es nuestro seguidor, en la participación en el management de la empresa y en las decisiones importantes, en una cultura por la perfección y la excelencia y, por último, en una organización de saber hacer las cosas.

2.7. EL LÁPIZ DE DALE CARNEGIE (la comunicación)

Tenía unos 9 años aproximadamente cuando un día vino mi madre a casa muy contenta porque le habían regalado un lápiz en una «escuela» de oratoria o de comunicación que se llamaba Dale Carnegie. La vi muy contenta, feliz y hasta alguna lágrima vi que se le escapaba. Me pregunté, cosas de la edad, si el lápiz era tan significativo como para echarse a llorar... Después me lo explicó: lo había ganado con una exposición en público donde sacaba de sus adentros su rabia o sus temores hacia un tema concreto. Mi madre se había apuntado para mejorar su comunicación exterior ¡y obtuvo un premio!

La comunicación en la vida del líder es muy importante, y lo es también en las relaciones personales y en las profesionales. Si preguntamos a los líderes empresariales qué hacen esencialmente durante el día, nos van a contestar: «Esencialmente comunicar...» Comunicar en reuniones directivas, comunicar en reuniones creativas, comunicar en los despachos one to

one... En definitiva, comunicar es hablar y escuchar, porque no solo se trata de emitir, sino también de recibir. En la fase de emisión de un mensaje dicen que existen seis etapas:

- 1.^a etapa: formación de una idea en la mente del emisor
- 2.^a etapa: convertir las ideas pensadas en una frase
- 3.^a etapa: emitir el mensaje
- 4.^a etapa: recepción del mensaje
- 5.^a etapa: idea que se forma en la mente del receptor
- 6.^a etapa: respuesta del receptor

Los buenos líderes hablan de todo, no solo de los asuntos propios de la alta dirección, hacen muchas preguntas pero tienen una buena distribución de su tiempo.

De entre los sistemas de comunicación actuales, tales como el correo electrónico, WhatsApp, sms, teléfono, reuniones formales, siempre eligen los más directos y lo que hacen mejor es entender el contexto: eligen los sistemas de comunicación presencial.

La comunicación es, como vemos, vital en la empresa y debemos fomentar las tres líneas de comunicación interna posible:

- Comunicación descendente: es la comunicación tradicional y que discurre de arriba abajo. Durante un tiempo fue la única existente y se usaba para transmitir las órdenes y los receptores debían acatar y cumplir. Afortunadamente, hoy en día han quedado desfasadas en la mayoría de las empresas aunque evidentemente se siguen usando pero de una manera más educada y cordial y explicando el porqué de las cosas.

- Comunicación ascendente: es la más difícil de conseguir por el miedo de los empleados a las represalias a sus opinio-

nes discrepantes; sin embargo, es fundamental para el líder crear el clima adecuado para que todo el mundo sea capaz de expresar su opinión en el canal adecuado. El líder debe fomentar la interactividad de todos sus seguidores sin que se pueda convertir en un pozo de depósito de todos los problemas, sino que también se debe exigir que a todo problema planteado se aporte una solución.

– Comunicación horizontal: es la comunicación entre los seguidores, normalmente entre los departamentos de una empresa. La información debe fluir entre ellos para evitar aquellos malentendidos tan frecuentes cuando los problemas se sitúan en aquellas «tierras de nadie».

Y también la comunicación externa el líder debe intentar liderar las comunicaciones, intentar tener una coherencia entre las palabras y los hechos y tener una comunicación continua sin interrupciones, sino constante.

El buen líder se apoya en la comunicación no verbal: es muy importante en un dirigente apoyarse en la comunicación no verbal para poder transmitir a sus seguidores las formas, los detalles de cómo interpretar el mensaje o de cómo entenderlo.

En mi experiencia en la alta dirección de empresas he entendido que este aspecto cuenta mucho. Son los detalles de la comunicación: la mirada en una presentación pública hacia tus colaboradores, el WhatsApp de apoyo o de motivación antes de un reto, la palmada en la espalda ante la decepción, el reconocimiento público de una persona relevante que necesita el gesto...

Estos detalles se convierten en emociones en los seguidores (entusiasmo, seguridad...) en actitudes (respeto, afecto, admiración) y son un gran apoyo de la comunicación verbal (contacto visual, gestos...).

Uno de los signos más típicos de la comunicación en una empresa son las reuniones.

Los líderes se comunican mucho pero se reúnen poco, mejor dicho, lo suficiente. No hay que abusar de las reuniones ya que son una fuente inagotable de ineficiencia en la empresa y en ellas se vislumbran todos los aciertos y las debilidades de la organización.

En las reuniones hay que saber escuchar antes de emitir opiniones con las personas y hacerlo con respecto a todas. Mucha gente confunde las opiniones con las personas y en alguna reunión se observa cómo se intenta ridiculizar a las personas a través de sus opiniones emitidas y sus ideas representadas.

En mi opinión se deberían hacer muchas menos reuniones, evitándolas siempre que fuera posible. Creo que cuando el objetivo de la reunión no está claro, o cuando se carece de los datos fundamentales para tomar decisiones, o si el ambiente es tenso o simplemente si podemos lograr el mismo objetivo de otra manera, debemos evitar este formato llamado reunión.

Si la realizamos, debemos convocar con antelación, con hora de inicio y hora de finalización, intentar hacerla solo con personas indispensables y establecer un orden del día riguroso que evitará que los temas se diluyan.

2.8. «VAAAMOS» (el compromiso y la motivación)

El «vaaamos» de Arancha Sánchez Vicario, la mejor tenista española de todos los tiempos, es famoso como signo de motivación. Arancha llegó a ser número 1 del ranking de la WTA y fue un icono en el deporte español cuando ganó en

la final de Roland Garros a Steffi Graf. Aparte de este título, ganó otros tres Grand Slam y otros 25 títulos en varios torneos internacionales.

Arancha se retiró del tenis en 2002 habiendo representado a España en cinco ocasiones en los Juegos Olímpicos.

El «vaaaamos» de Arancha representa la motivación del líder. Con estas palabras se motivaba, pero también motivaba al público y les hacía ver que la victoria era posible.

Este «vaaaamos» de Arancha es una de las funciones que debe tener un líder en la empresa: motivar a la gente, al personal y lograr los objetivos para alcanzar la visión conjuntamente diseñada.

Esta motivación, ¿cómo la aplica el líder? ¿Retribuyendo económicamente más a sus colaboradores? ¿Pagándoles por igual? El líder se debe apoyar en la pirámide de Maslow para motivar a la gente y debe basarse en los factores motivadores que son aquellos que si no están cubiertos producen insatisfacción, pero cuando se consiguen llegan a colmar una gran satisfacción.

Cuando planteo esta cuestión a mis alumnos su reacción natural es decir que el salario es un factor motivador... Cuando les explico que «solo» es un factor higiénico (que si no se cubre produce insatisfacción pero que si se cubre no experimenta una especial motivación para el trabajador) siempre observo sus caras, que me «dicen»: esto lo debes pensar tú pero para nosotros que aún no tenemos un trabajo estable y una retribución alta, ¡sí que lo es!

Los verdaderos factores motivadores de nuestros seguidores son, por ejemplo:

– El trabajo en sí mismo: el trabajo debe gustarnos, nos tiene que hacer felices. Pasamos más horas trabajando que en familia con lo cual es vital que el trabajo nos guste. Es la gran motivación.

– El reconocimiento: uno de los aspectos más motivacionales es el logro al esfuerzo y en ello el líder debe tener un especial tacto para hacerlo en el momento preciso y en el lugar adecuado. Además, está el reconocimiento selectivo o comparativo, que se usa también para espolear a los demás seguidores a conseguir sus objetivos personales.

– El crecimiento profesional: la gente sigue a un líder si ve que con él progresa, si ve que crece a nivel profesional; el progreso es la consciencia del aprendizaje y del trabajo bien hecho. El líder debe estar pendiente, también, de que todo el mundo crezca.

– El aumento de la responsabilidad: muchas personas se motivan con el aumento de la responsabilidad. Si esta motivación es sana, será buena ya que la persona estará demostrando sus ganas de liderar. Pero en muchas ocasiones se confunde el aumento de responsabilidad con un estatus en cuyo caso el supuesto líder va a administrar esta responsabilidad y será dudosa la consecución de sus objetivos.

Pero, ¿cuál es la receta ideal para motivar a la gente?

En primer lugar, debe existir un reglamento explícito de comportamiento en el trabajo y también un decálogo de deberes de los trabajadores. En segundo lugar, es fundamental marcar objetivos individuales a las personas y hacer una revisión de su cumplimiento. Estos objetivos no solo deben ser cuantitativos, sino también cualitativos. En esta revisión

deberán reforzarse positivamente las conductas y los logros alcanzados y también apuntar las mejoras que debe aún realizar la persona.

La motivación del seguidor debe tener una relación directa con sus esfuerzos realizados, y ser justa tanto a nivel personal como en comparación con otros seguidores de otros miembros de la organización.

2.9. «NO TENGO REVÉS» (conocerse a uno mismo)

«No tengo revés», me decía cuando jugaba al tenis... Con ello me estaba diciendo que tenía un punto débil que muchos contrincantes a veces explotaban. Se trataba de que mi golpe de derecha era mucho mejor que el de revés y mi oponente siempre intentaba apoyar su juego en mi golpe de revés. Esto, que a priori interpretaba como un defecto y una «asincronía», no lo empecé a explotar hasta más tarde, cuando me di cuenta de que si tenía un golpe técnicamente inferior al otro, también era cierto que tenía un golpe superior a otro (el drive) y lo debía explotar.

En la vida muchas veces intentamos ser buenos en todos los aspectos, en todos los golpes, pero en ocasiones no vemos la potencialidad de reforzar el aspecto bueno, solo de compensar el más flojo.

En el mundo empresarial, no es tan importante mejorar el revés como continuar reforzando el drive para que sea diferenciador. Además, lo más instructivo de todo es la autoconsciencia de saber en qué soy bueno y en qué soy menos bueno para poder compensarlo o también seguir potenciando según qué aspecto.

Esta autoconsciencia, el saber cómo somos, es una característica necesaria del líder: conocernos a nosotros mismos. Conocer y entender los propios cambios de humor, porque todo el mundo los tiene, entender las emociones e impulsos, y su efecto en los demás. En las posiciones de liderazgo, el 80 % que diferencia a unos de otros se debe a competencias emocionales y la gran diferencia también está en encontrar los vínculos entre nuestros sentimientos y nuestros actos, entre lo que hacemos y lo que decimos. En esto es muy habitual que los discursos teóricos de los líderes sean impecables pero que después sus actos estén regidos por sus emociones. De ellos, seguro que todos tenemos ejemplos y realmente es una imagen lastimosa. No somos buenos líderes cuando predicamos austeridad y el líder cambia de coche (por ejemplo) aunque sea con sus ahorros.

Para reforzar esta autoconsciencia debemos tener consciencia de nuestras fortalezas y debilidades, tenemos que hacer un DAFO de nuestro liderazgo personal y conocer cuáles son nuestras oportunidades y amenazas. También son muy productivos la reflexión y el aprendizaje de la experiencia. Déjenme que les cuente una anécdota personal:

A principios del año 2000 había acabado mi etapa en la puesta en marcha de un proyecto hotelero de cinco estrellas con talasoterapia, que para mí fue un proyecto vital. Estos proyectos, que han sido recurrentes en mi vida, te arrollan, los vives intensamente, tanto que casi acaban con tu salud... Pero también los disfrutas, los vives y bebes a sorbos cada segundo del día.

Pues bien, acababa de volver a la estructura central de la empresa cuando decidimos hacer un programa de perfec-

cionamiento directivo en el IESE. La experiencia fue brutal y con el tiempo vi que había acertado en la decisión: todo lo relacionaba con el proyecto que me había ocupado totalmente los últimos cuatro años, y daba mi opinión como poseedor de la verdad. Pero fue enriquecedor ver que poco a poco veía otras opiniones (y acreditadas) de otros puntos de vista alejados de los míos. Empecé a ver los errores que había cometido en los últimos tiempos. Fue una buena cura de humildad pero sobre todo una autocrítica acelerada que me permitió crecer y abrirme a otras formas de ver las cosas. Esta reflexión fue vital en mi vida profesional, y la forma de poder aprovechar la experiencia anterior. Fue una manera de conocerme mejor. Lo agradezco, de verdad.

Otro de los aspectos importantes que debe poseer el líder es el **auto-control**: si preguntásemos a los líderes qué sienten en el transcurso del día a día de la empresa, seguro que nos dirían que se autocontrolan continuamente. Sí, como líderes debemos controlar nuestros sentimientos, a veces incluso disimularlos. Cuántas veces nos subleva alguien en la empresa por sus reacciones emocionales, por una acción injusta hacia otro miembro, por una crítica tan desaforada hacia la empresa como injusta, por un comportamiento egoísta, por reaccionar de mala gana hacia una corrección de su comportamiento. En todos esos casos, y en más, es difícil el autocontrol. Pero es necesario, porque el líder debe salvaguardar el equilibrio de todas las emociones del equipo siempre en favor del resultado. Además, la mayoría de las veces el líder conoce la mayor parte de la película y los otros miembros quizás no, con lo cual sus opiniones son a veces poco formadas, y el líder debe callar y esperar el momento adecuado para poder explicarlo.

Este autocontrol también es fundamental para el equipo ya que de no ser así, los miembros del equipo que normalmente están muy pendientes de todo lo que rodea al líder estarían demasiado influenciados por los cambios de humor de éste. Por eso los líderes efectivos son aquellos que, siendo humanos y cercanos y preocupándose por los miembros de su organización, intentan que sus propios cambios de humor no afecten a los demás.

2.10. «LAS MERENDOLAS» (fomentar el networking)

«Merendolas» es el término amistoso que usaba una compañera mía de trabajo para denominar los continuos compromisos sociales a los que yo acudía habitualmente.

Cuando uno lidera una organización, una empresa, y se siente comprometido, acude a muchos actos representando a la empresa. Pero también he tenido, creo, la buena costumbre de alternar y verme con gente del sector en el que he trabajado, con los CEO de otras empresas, con los principales proveedores, con gente de otros sectores... A veces he acudido con la ilusión de verme con verdaderos amigos, pero otras con esfuerzo de pensar que podría estar utilizando aquel tiempo en mi beneficio personal (estar en casa, con mis amigos, hacer deporte...). Sin embargo, creo que facilitar estas habilidades sociales ha sido muy enriquecedor para mí. Primero, desde el punto de vista del aprendizaje, de conocer otras realidades, de saber más del sector y de intentar estar al cabo de la calle de realidades paralelas que ayudaran a visualizar alguna solución innovadora.

Estas «habilidades sociales» me las he impuesto siempre porque creo que es enriquecedor a nivel personal y la mejor manera de aprender de otras experiencias. Me gustan los tête à tête, no tanto las reuniones sociales de mucha gente porque las conversaciones son mucho más superficiales y parece que solo cuente la asistencia, y en cambio en las primeras se puede profundizar mucho más en los aspectos antes dichos.

Estas habilidades sociales las denomino «habilidades sociales profundas» en comparación con las que están de moda últimamente, como son las redes sociales de Facebook, Twitter o LinkedIn donde se trata de tener seguidores a veces ficticios, a veces desconocidos y a las que denomino «habilidades sociales superficiales».

Las dos formas de relacionarse son interesantes pero para un líder es importante cultivar más las profundas, aunque las superficiales sirvan para difundir los mensajes y dar a conocer parte de las opiniones, de las inquietudes.

La posibilidad de comunicarse con gente de todo el mundo al instante, de poder compartir información, es la base de las redes sociales que, aunque tuvieron lugar a partir de finales de la primera década del siglo *xxi* aún siguen creciendo: concretamente en marzo de 2013, por ejemplo Facebook (según IREDES, como Congreso anual iberoamericano de las redes sociales) tenía 1.060 millones de usuarios en todo el mundo registrados, y Twitter, con 500 millones, era la segunda en el escalafón de las redes sociales.

Aunque el uso primitivo de Facebook fue el contacto de las amistades cercanas, las empresas han visto en sus más de mil millones de usuarios registrados una oportunidad clara de negocio. Cada persona que aprieta el fatídico botón de «Me gusta» está siendo considerado como un cliente poten-

cial, que recibirá toda una serie de informaciones, campañas y ofertas exclusivas.

Twitter, la llamada red de los 140 caracteres, ha tenido un auge espectacular entre 2011 y 2012, cuando quintuplicó sus usuarios, y basa su éxito en la inmediatez de la discusión de noticias y novedades, y en la valoración social al momento de su respuesta. Su perfil es más profesional y de más edad que Facebook.

LinkedIn es una red profesional transversal que ha basado su éxito en la localización profesional de las personas y las posibilidades de localizar un perfil determinado en diferentes posiciones. De ella se han aprovechado mucho las consultoras de selección de personal y también las personas que buscan activamente nuevos proyectos profesionales.

El uso de las redes sociales por parte del líder debe ser comedido, medido y controlado. Muchos líderes han declinado adentrarse en este mundo a veces tan esclavo de las redes sociales donde una persona a veces está demasiado expuesta a la opinión pública, que su vez incluso es anónima. Yo recomiendo prudencia en su uso y un control exhaustivo de sus contenidos, aunque reconozco sus virtudes en el favorecimiento del proselitismo que siempre un líder debe cultivar.

Otra de las cualidades que debe tener el líder es la **empatía**.

Pero, ¿qué es y cómo se define la empatía? Dice el Diccionario de la Lengua, de la Real Academia Española que es el «sentimiento de participación afectiva de una persona en la realidad que afecta a otra». Otros dicen que la empatía es la capacidad de ponerse en el lugar del otro y saber lo que siente e incluso lo que puede estar pensando.

Es una cualidad muy habitual de los líderes ya que piensan en lo que deben estar pensando sus seguidores, y a partir de ello intentar ordenar su estrategia de liderazgo.

En esto, a mí, particularmente me ha servido mucho dar clases en la universidad: las he dado siempre no por necesidad, sino por devoción, quitándome tiempo de mi espacio personal, pero también porque me gusta. Me encanta estar en contacto con gente joven que proyecta futuro, pero además completa mi aprendizaje cotidiano: siempre se aprende (y mucho) de los alumnos, de sus diferentes formas de ver las cosas, de su destreza innata con las nuevas tecnologías, de sus comentarios espontáneos, de sus exigencias, de su ilusión... Este contacto continuo con alumnos, sumado a la posibilidad que me ha dado la vida de dirigir distintas empresas de servicios, me ha obligado a ponerme el «gorro de cliente» para entender sus necesidades y ha dado como resultado un aumento, a lo largo de los años, de mi empatía, que no estaba precisamente en niveles muy altos desde mis inicios.

También mi experiencia empresarial de estar en consejos de administración desde joven ha hecho que me haya desenvuelto bien en público y en tratar de transmitir a la gente la ilusión por mi trabajo y la pasión por el día a día. Este ha sido uno de mis avances más contundentes en una cualidad que no era innata, en mí, pero que he tenido la suerte de trabajarla.

3. LA RECETA (mi modelo de liderazgo)

Con todos estos ingredientes, el líder puede enunciar su receta, basada en la aplicación de cada uno de ellos en cantidades adecuadas y acorde con la situación prevista. Se trata de escoger un poco de ellos pero con la condición de que deben estar presentes.

Con estos ingredientes se asegura una receta rica, duradera y, sobre todo, eficaz. Pero no existen recetas mágicas: por mucho que nos empeñemos en intentar hacerlas iguales, dos recetas idénticas saldrán diferentes si las hacen personas distintas. La receta es y debe ser una pauta, pero existen y deben existir diferentes tipos de liderazgo.

Estos ingredientes no nos dan una garantía absoluta de que seremos buenos líderes, pero sí muchas posibilidades para lograrlo: dependerá de los tiempos, del «emplatado» y de los seguidores, ya que las personas son las que hacen las empresas.

Podríamos decir que los ingredientes son fundamentales para una buena cocina pero después está el «arte» del cocinero, del líder que sabe interpretar cada uno de ellos para combinarlos en el momento adecuado y con una intención premeditada. Se reafirma este dicho de que «cada maestrillo tiene su librillo», dicho que ha protegido a veces unos malos condimentos o ingredientes y que solo se refiere a la forma

de interpretarlos, no de ponerlos en duda. El líder tiene su «forma de hacer» y ésta marca su «forma de ser» y la de su organización.

El liderazgo, visto desde mi prisma, debe basarse en:

3.1 *Work, fun & profit*

En una conferencia de Manel Adell, ex-CEO de Desigual, marca española de ropa que facturó 560 millones de euros en 2011, le oí decir esta frase: «work, fun & profit», y la adopté para mis charlas internas en la empresa ya que resumía perfectamente el sentimiento que yo tenía del liderazgo empresarial. Creía, y sigo creyéndolo, que trabajar es una pata importante de nuestra vida y una obligación como ciudadanos y como padres de familia. Al trabajo le dedicamos muchas horas y parece evidente que si queremos tener una situación de motivación, implicación y compromiso, debemos crear un ambiente optimista, disfrutar con él y no padecerlo y contar las horas que faltan para acabar la jornada. Una de las cosas que nunca he entendido son aquellas personas que en las empresas están contando los minutos que quedan para acabar la jornada. Cuando las agujas del reloj van llegando a la hora determinada, se empieza a ver la imagen de gente que empieza a recoger, espera los últimos segundos que quedan y... ¡zas!! «se largan» rápidamente, como una imagen cinéfila de una «escapada». No me dirán ustedes que es una imagen muy lastimosa y que dice muy poco de la empresa...

Pero la he vivido en primera persona y fue uno de los shocks más importantes de mi trayectoria profesional: la gente se quería ir pitando del trabajo... ¡Algo no funcionaba!

En muchas empresas el control de asistencia se hace a través de un reloj mediante el cual las personas fichan tanto a la entrada como a la salida. Si les digo la verdad, nunca he creído en este sistema, y allá donde he estado liderando, lo he sacado. Ya sé que el control presencial es importante, sobre todo en empresas donde hay mucha gente en un mismo despacho o edificio, pero siempre he creído que al trabajo uno va a trabajar y a realizar tareas y éstas se deben terminar y finalizar con unos criterios de calidad. Pues bien, creo que lo de esperar a salir por el reloj horario no es más que una ineficiencia: estarás controlando mucho, pero si miráramos la pérdida de tiempo que significa, nos echaríamos las manos a la cabeza!!!

En una empresa se deben priorizar las tareas (con un mínimo de orden y control, claro) y si una persona las ha acabado por un día, debe irse a su casa o a disfrutar de su vida personal, pero también si una tarea es urgente y se tiene que acabar para mañana, esa persona tiene que ser lo suficientemente responsable para acabarla, sea cual sea la hora. Esto solo se puede conseguir si la empresa tiene a sus trabajadores como colaboradores comprometidos y si el líder los anima y consigue implicarlos. Esto se logra cuando las personas se lo pasan bien trabajando ya que entonces no miran las agujas del reloj, sino que están deseando acabar la tarea para hacerla bien y tener la posibilidad de empezar otra.

La organización, también, tiene que estar orientada a beneficios ya que es fundamental para cualquier persona que trabaja en una organización pensar que estar en ella ha de ser fruto de la generación de eficiencia que se convierta en beneficio. Esta idea debe ser muy compartida por el líder con sus seguidores. Hacer pensar que todo el mundo, a través de su

trabajo, debe generar la riqueza suficiente a la empresa como mínimo por el salario que recibe es fundamental para el logro de unos objetivos colectivos.

Esta cultura del logro, entendida como la orientación al beneficio final de la empresa, hace que las personas, los equipos y la organización en su conjunto funcionen con más eficacia y desempeño. Esto se puede lograr con decisiones más ágiles, con la ejecución de los planes según lo establecido e intentando superar los objetivos previstos.

3.2 Liderazgo compartido

Creo en un liderazgo compartido: no es que crea que una organización tiene que tener más de un líder, sino que el liderazgo tiene que estar presente en la organización en cada persona que gestione un equipo.

Creo en un liderazgo descentralizado donde, evidentemente, el líder sea la persona que dirige y gestiona la organización, pero éste debe procurar que las personas a su cargo también ejerzan el liderazgo en el equipo que tengan para realizar sus funciones.

Así pues, tiene que haber un líder marcado en la organización porque también es bueno tener una referencia (por eso existe un Papa de la Iglesia Católica, un presidente del Gobierno, un presidente del F.C. Barcelona o un entrenador principal en cualquier equipo deportivo). Todos ellos deben procurar que la gente que tienen a su cargo también puedan ejercer el liderazgo, con las mismas características que hemos explicado en el capítulo 2. donde explicábamos lo «ingredientes», y con un nexo en común: la estrategia y los objetivos de la empresa.

Siempre cuento en la universidad una anécdota que a los alumnos les sorprende mucho... y es real en cada una de las experiencias del liderazgo empresarial que he tenido.

Se trata de que al empezar la gestión de empresa siempre reúno a todo el personal y me gusta que empiecen a oír «la música» que escucharán en los próximos meses o años. Y en medio del speech les digo que los que tienen cargos no deben confundir su cargo con estatus, sino que deben profundizar en el liderazgo, y también aprovecho para decir que TODOS somos gente importante en la empresa, y además TODOS somos igual de importantes, y así lo siento.

Creo que el DG/CEO tiene una función relevante en la empresa, pero no es más que la señora de la limpieza, el repartidor o la asistente del adjunto de la secretaria.

Todos somos iguales porque todos somos personas. La diferencia es que cada uno tiene unas determinadas funciones que desarrollar y una no es más importante que la otra, con lo cual nadie se debe sentir superior a nadie. Simplemente es que unas personas tienen como función desarrollar el liderazgo con su equipo de colaboradores.

Si en una orquesta hay un violín o una flauta que toca mal, la orquesta no funciona y no cumple los objetivos que se ha marcado. El director de orquesta tiene la función de líder, de coordinar las funciones de todos los instrumentos, pero no por ello, es más importante que el que toca el violín, ni el que toca el tambor.

Esto, a veces en las organizaciones se acostumbra a olvidar rápidamente y la cura de humildad en el primer instante del recorrido creo que siempre es adecuada y siempre impacta, pero luego funciona.



Font: Istockphoto

3.3 Hacer equipo

Hay una tradición en Cataluña que es fer «castells» (castillos humanos) y que aparte de la riqueza de la plasticidad, de lo apasionante de la competición entre «colles castelleres», es un signo y un producto de un equipo.

Un «castell» es una torre humana de varios pisos de altura que se hacen en Cataluña desde hace más de 200 años. Parece ser que empezaron en Tarragona, donde tienen mucha afición, y actualmente existen «colles» por todo el territorio catalán. No hay una fiesta popular prácticamente en la que no se realicen estas exhibiciones de habilidad, fuerza y destreza para levantar y mantener en pie el edificio o torre. Además están declaradas Patrimonio Cultural Inmaterial de la Humanidad por la Unesco.

Pues bien, en estas torres intervienen un buen número de personas de todas las edades, de todos los pesos y todas las complejiones. Todos se entrenan para poder levantar la torre, consistente en varios pilares, y cuyos pisos superiores están ocupados por personas con poco peso, o sea niños.

Se trata de cargar la torre y después descargarla, siempre sin que caiga la construcción, evitando que la torre se tambalee ya que es un síntoma de derrumbe.

Para mí, estos «castells» son el símbolo de lo que tendría que ser una organización: un cap de colla o líder que dirige la formación y después mucha gente que se alinea por pesos en los distintos pilares o pisos de la formación. Hay gente de distintos pesos y complejiones que se ayudan para formar la torre peso a peso, todos con un objetivo común... o la levantan y la descargan o se caen; si cae uno, caen todos.

Esta filosofía me gusta, así como me gusta el lema de los castells: «fuerza, equilibrio, valor y cordura». En él se resume parte de lo que tiene que tener una organización y es la cultura de hacer equipo... Cuántas veces hemos visto a un líder deportivo contento con su labor personal, aunque su equipo haya fracasado en sus objetivos.

Pero si todo el mundo cree que trabajar en equipo es lo más idóneo, en las empresas ¿por qué no se trabaja así? Incluso hay quien sostiene el argumento de que quien enarbola la bandera de trabajar en equipo es quien menos la utiliza.

Trabajar en equipo no es una virtud en sí, es una elección y forma parte de la estrategia que le queremos dar a nuestra organización. Si esta estrategia se comprende y se aplica correctamente por parte de todos, es una herramienta muy potente para ayudar a lograr los objetivos; si no, es mejor no engañar a la gente y funcionar como un grupo y estar centrado en el qué y no en el cómo. Los grupos se centran en la consecución del objetivo sin los costes ni las distracciones de un equipo. Es un concepto más claro, más directo y más transparente, donde cada uno no espera nada del otro pero tiene unos objetivos muy concretos que realizar.

Un **grupo** es un conjunto de personas con características comunes que se reúnen para interactuar entre ellas para alcanzar determinados objetivos específicos. La mayoría de las empresas son grupos de personas que se alinean para conseguir una serie de objetivos marcados por la dirección.

Un **equipo** es diferente. Es un conjunto de personas **con un compromiso común** en el cumplimiento de metas y objetivos comunes y claramente definidos, que comparten métodos y/o recursos económicos, con habilidades y conocimientos que se

complementan y entre los cuales el logro o el éxito del equipo es mayor que la suma de los logros de los esfuerzos individuales.

«Trabajar en equipo» es más fácil decirlo que hacerlo, ya que sobre todo se necesita de un líder que entienda estas diferencias y que transmita el compromiso a todos sus integrantes para poder llegar a unos objetivos marcados.

En un equipo de trabajo todas las personas responden en su conjunto de la tarea realizada o encomendada mientras que en un grupo cada persona responde personalmente de su tarea.

En un equipo las personas son complementarias y realizan una parte determinada del trabajo del cual son especialistas; en cambio, en un grupo todos los miembros tienen un perfil similar, y saben realizar el mismo tipo de trabajo.

En el equipo todo se coordina y todo se establece de manera común mientras que en el grupo cada persona tiene una forma particular de funcionar y trabajar de acuerdo con su manera de hacerlo. Pero además es importante la exigencia de una doble responsabilidad, tanto individual como de equipo, en el desempeño de las funciones de cada uno.

Una de las características básicas para que un equipo funcione y se pueda decir que trabaja en equipo es la comunicación. En el equipo debe existir una comunicación fluida para favorecer el engranaje de cada una de las tareas de todos sus miembros.

Fijémonos que en la cocina pasa lo mismo: hay especialistas que realizan su tarea (uno con los pescados, otro con las carnes, otro con las salsas...). Si en la cocina se quiere trabajar en grupo, cada uno no puede ir por libre, sino que el objetivo común que se persigue es que el plato esté rico y de acorde a la carta. Y para ello se necesita una buena explicación del plato o lo que es lo mismo, una buena comunicación.

3.4 Ser diferentes

«Si vas a hacer algo como los demás, no lo hagas.» Esta sería mi recomendación a cualquier emprendedor que quisiera empezar un negocio. Ya no se trata de la rentabilidad, ni del modelo de negocio, sino de la importancia que tiene diferenciarse e intentar hacer algo distinto.

A veces ni es tan solo mejor (que también tendría que ser el objetivo), pero hacer algo diferente es lo que llama la atención al potencial cliente y lo que le impulsa a la compra. Para ello, debemos conocer en profundidad lo que se hacía antes, y lo que se hace ahora para entender las posibles claves de la diferenciación.

Los estudios de mercado solo sirven para decirnos qué es lo que gustaba en el pasado y qué nos gusta hoy, pero no dicen qué nos gustará en el futuro, que es la clave para el futuro consumo de un producto/servicio. Con eso, el emprendedor ha de adecuar la diferenciación a la previsión. Si se conjugan estas dos variables, el éxito estará asegurado en la empresa.

¿Y en las personas, y en los líderes? Los líderes tienen que ser diferentes ya que los clones nunca funcionan, pero sobre todo tienen que tener ideas distintas ya que deben tener un pulso fino del mercado para ver hacia dónde irá la empresa y poder guiar a los seguidores hacia sus objetivos.

Pero recordemos también que un líder que no tiene resultados es un líder que no convence y si no convence, pierde seguidores, con lo cual es importante, también, que el líder, aparte de ser diferente, obtenga resultados.

4. EL TIEMPO DE COCCIÓN

En este apartado del libro he querido exponer las diferentes formas que tenemos de hacer una misma receta de un plato dependiendo de distintos factores, entre otros:

- Del tipo de alimento (si es carne o pescado, el tamaño, el peso...).
- Del tipo de cocina (vitrocerámica, gas, leña...).
- Del tipo de condimentos (los de cada región o típicos de cada país).
- Del tipo de recipientes (no es lo mismo hacer arroz a la marinera en una olla normal que en una cazuela de barro o que en una paella...).

Los tiempos de cocción marcan mucho el tipo de receta y la forma de preparar el plato, haciendo que éste sea más rico y más apetecible para los comensales.

Recordemos que la cocina está hecha para degustar; la comida que se cocina se tiene que comer y a partir de esta máxima intentaremos hacer una buena comida con una buena receta para que pueda gustar al consumidor que la deguste.

Está comprobado que no es lo mismo hervir (inmersión en un líquido) que escaldar (depositar un alimento en una ebullición rápida), pochar (cocinar lentamente) cocinar en

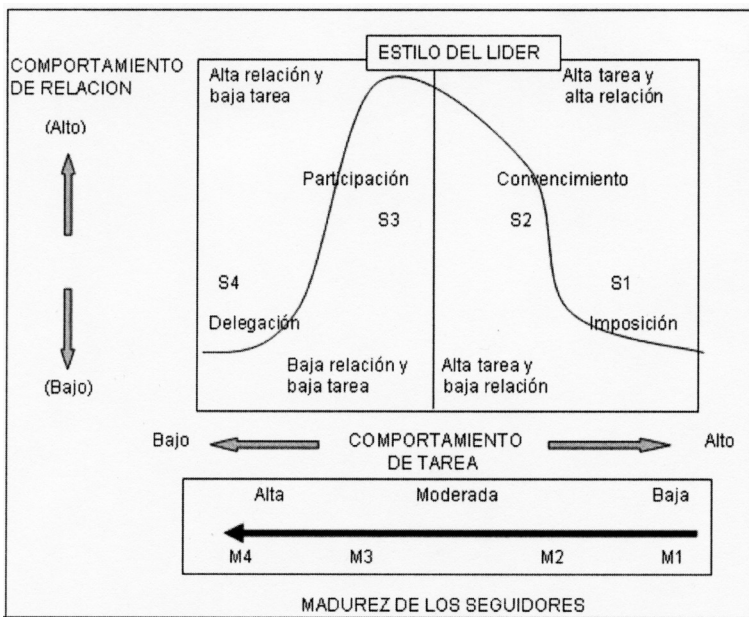
una olla a presión (que permite cocer a temperaturas superiores a los 100° C) y, sin embargo, el cocinero utiliza todas estas técnicas para realizar su tarea y culminar su receta. Es más, a veces escoge entre una u otra técnica para cocinar un alimento, lo que, evidentemente, afectará al gusto del plato.

Normalmente, y dependiendo del gusto que se le quiera dar a la comida, el cocinero utilizará una técnica u otra y, en consecuencia, empleará un tipo de cocina u otra, un tipo de utensilio u otro o incluso distintos condimentos.

Igual pasa en el apasionante mundo del liderazgo: existen unos ingredientes a través de los cuales expresamos la espina dorsal de nuestro mensaje, pero dependiendo del momento, de la situación, de las personas, del ambiente, del entorno, e incluso del estado emocional, utilizamos un estilo u otro.

Hay mucha bibliografía respecto a este tema, que los que nos hemos interesado siempre por el liderazgo hemos leído y repasado. El término «liderazgo situacional» es el estilo que escoge el líder dependiendo de la situación y del nivel de desarrollo de los colaboradores del equipo.

Paul Hersey fue el que diseñó, a finales de la década de 1960, este tipo de liderazgo y que, junto con Blanchard, creó la siguiente matriz:



Así pues, hay varios roles de liderazgo:

- **Dirección:** en esta situación, el líder define los roles del equipo y las tareas de sus seguidores y ellos supervisan de cerca.

- **Coaching:** El líder define roles y tareas pero pide ideas y sugerencias a sus seguidores. Toma las decisiones pero la comunicación es de doble dirección.

- **Apoyo:** El líder deja las decisiones del día a día a sus colaboradores. Facilita y toma parte en las decisiones pero ejerce el control con el colaborador.

- **Delegación:** Los líderes están involucrados en la resolución de problemas y en la toma de decisiones pero el control lo ejerce el colaborador. Éste decide cuándo y cómo el líder se involucrará.

4.1 Los «aromas de liderazgo»

El estilo de liderazgo es el proceso por el que el liderazgo se lleva a cabo. Es el «cómo», la manera de hacer y de comportarse del líder en cualquier tipo de situaciones.

La manera en que soluciona el líder un conflicto, cómo resuelve un problema, moviliza a la gente... a todo esto lo llamamos «aromas de liderazgo», que no es más que los estilos que tienen los líderes de afrontar los problemas.

Todo esto definirá no solo el estilo del líder, sino el tipo de organización y la relación de la empresa con el entorno.

Ya se explica en el capítulo anterior que el modelo de liderazgo que propongo no es un modelo unipersonal, sino compartido con personas responsables de equipos y en distintos momentos de la vida de la organización. Esta forma de liderar tendrá una relación directa con la efectividad del trabajo que se realice en la organización.

Pero es verdad que aunque el liderazgo sea compartido, el estilo del líder de la organización define a una empresa y la caracteriza. Por ello son importantes las personas que están al frente de ella, porque de ellas dependerá el «aroma de liderazgo» que impregne la empresa.

Básicamente, existen dos tipos de estilos de liderazgo, según la relación que se establece con los seguidores. Pero cada uno de ellos no se ajusta a la descripción de líderes o de personas reales concretas, sino que abarcan unas determinadas características. La mayoría de los líderes combinamos, según la situación, un tipo u otro, aunque es verdad que algunos líderes son conocidos por la asiduidad en el uso de uno de los dos estilos.

Diferenciamos, principalmente:

4.1.1 El líder autoritario

Tiene tendencia a desarrollar el máximo de tareas él mismo, se asegura de poseer todo el poder, toma todas las decisiones y se molesta si no las puede llegar a tomar.

La misión de los seguidores es realizar bien lo que el líder postula. Este usa la fuerza y la intimidación, las amenazas/recompensas y el premio/castigo.

Tiene claro el camino a seguir y no le importa lo que dice la gente, ni se aparta lo más mínimo del camino trazado. En términos culinarios, sería aquel cocinero-jefe que hace seguir una receta al pie de la letra, sin que nadie pueda aportar ninguna mejora y siguiendo un sistema de dirección de personas basado en un régimen incluso déspota, y un férreo control de los horarios, las actitudes y los comportamientos de sus colaboradores. Es verdad, sin embargo, que muchas veces la organización es ágil en la toma de decisiones, aunque se produzca un «tapón» que hace que se paralice cualquier decisión ya que los colaboradores se sienten atenazados por el miedo a tomar cualquier tipo de decisión.

El líder está ocupado en trazar su camino y en acallar cualquier opinión y movimiento que lo pongan en cuestión.

Cualquier tipo de mejora tiene que venir de él mismo y de ahí que algún colaborador avisado, a veces, le proponga cosas que son rechazadas de inmediato, pero al cabo de un tiempo ve con sorpresa que el líder se ha hecho suya la propuesta y la presenta como propia.

Los líderes autocráticos no siempre son odiados, sino que a veces son queridos, dependiendo del perfil de sus seguidores. Pueden, incluso, ser buena gente pero el modo de dirigir a las personas acaba por anular los activos más preciados de la

empresa. En determinadas ocasiones, el líder puede tener la necesidad de adoptar este tipo de liderazgo y ejercer este estilo, pero en ocasiones muy puntuales ya que, de entrada, es un estilo que sacrifica las iniciativas y el desarrollo de la organización.

4.1.2 El líder democrático

El líder democrático valora y toma en cuenta todas las opiniones y con frecuencia consulta cuando toma las decisiones. Pero también cree que pertenece a su responsabilidad la toma de decisiones en la empresa.

El estilo de liderazgo democrático es el que más frecuentemente se debería usar, al menos en el mayor número de ocasiones. El tema es el grado de participación que ofrece a sus colaboradores:

4.1.3 Líder consultivo

Hace partícipe de los problemas a sus seguidores y tiene dos formas de hacerlo, individualmente (pide sugerencias y formas de resolver el problema a cada uno de sus seguidores pero acaba resolviendo él mismo el problema a su manera, haciendo caso o no a las consultas realizadas) o bien en grupo (se debate el problema, se realiza una serie de recomendaciones conjuntas para abordarlo, pero igualmente acaba resolviéndolo él mismo).

Este es el más recomendable en la gestión de una empresa y dependiendo de la situación en que se encuentren tanto la empresa como el líder, intentará ser más o menos consultivo.

4.1.4 Líder participativo

Hace partícipe de los problemas a sus seguidores, intenta reunirlos para que en grupo intenten resolverlos por con-

senso y se muestra dispuesto a aceptar la solución a la que por consenso se haya llegado. Este liderazgo que parece muy democrático también es, a veces, un poco irreal ya que es difícil llegar a consensos en todos los problemas y también falta tiempo y eficiencia para plantear y debatir todos los problemas de esta forma.

Evidentemente, no hay que caer en la sinrazón de creer que toda decisión necesita que participe un órgano participativo.

Yo creo en un tipo de liderazgo democrático para la mayoría de las situaciones y que debe estar dirigido por un órgano colegiado tipo «comité de dirección», donde el líder ejerce ante sus fieles colaboradores, que a su vez lideran a sus seguidores.

El líder tiene la posibilidad, entonces, de demostrar sus dotes de ante este grupo haciendo que se enfoquen y asegurándose de su opinión en la toma de decisiones.

Para ello, el líder pone el énfasis en el equilibrio entre las personas que le siguen de cerca e intenta fomentar sus buenas relaciones. A veces, se hacen actividades fuera de la oficina. En este sentido, siempre he creído y he intentado fomentar este tipo de actividades que aun sin mucho presupuesto puedan realizarse. El objetivo es conocerse mejor, intentar entender el equilibrio emocional de los colaboradores en un ambiente fuera del despacho y normalmente tiene un efecto muy reconfortante porque mejoran las relaciones personales. Más adelante, en situaciones más tensas en la toma de decisiones o en fricciones entre departamentos, esto ayuda a solucionar problemas de engranaje y así mejorar la eficiencia de la empresa.

No obstante, estas actividades se tienen que organizar bien y deben tener un objetivo principal y unos accesorios (no vale solo con salir a cenar). Si se quiere ser eficaz, hay

que organizar actividades que tengan un sentido extrapolable a problemas o cosas que mejorar en la organización y cuidar con esmero su planificación.

Como ejemplo, en mi última trayectoria de empresa, siempre organizaba actividades como rafting, subidas al monte, excursiones, etc., que siempre tenían como objetivo hacer una actividad en equipo y una posterior charla, ya fuera en lo alto del monte o en la posterior comida con mis colaboradores, cuando todos ya estábamos «reventados».

El liderazgo democrático también postula la libertad de los colaboradores y seguidores sin amenazas ni chantajes en sus aportaciones. Es importante que la gente se sienta libre de estar o no en el proyecto porque el anterior estilo obligaba a la gente a permanecer. Este estilo es más liberal pero no exento de las dificultades de encauzar y alinear todas las opiniones del equipo.

Evidentemente, no puede aplicarse este estilo a todas las situaciones en la empresa ya que a veces los líderes tienen que tener la libertad y la competencia de decidir por su cuenta, teniendo un comportamiento autocrático. También es cierto que en ocasiones no hay tiempo material para debatir las decisiones, ni tan solo de hablarlas o pedir consejo sobre ellas.

No obstante, el líder tiene que saber explicar a sus colaboradores que hay que aceptar situaciones en las que puede cambiar su estilo y pasar del democrático al autocrático.

Dependiendo del estado en el que se encuentra la organización, podemos encontrar dos tipos de liderazgo: el transformacional y el de eficiencia.

4.2 Liderazgo transformacional

Es aquel que sabe escoger la visión adecuada para sus seguidores e intenta cambiar la empresa. Utiliza normalmente su carisma, que no solo viene de sus características personales, sino de la capacidad de mover al equipo hacia la visión.

En esta etapa se produce un viraje estratégico en la empresa impulsado por el líder, que se traduce en un cambio en la misión, en la identidad, en la forma de trabajar y en una cultura diferente.

Esta reorientación estratégica se traduce a través de unos cambios cuantitativos breves y concisos que revolucionan la forma de hacer y que hacen que esta entre en convulsión.

El líder pone énfasis en esta fase en la eficacia a adaptarse a unas nuevas condiciones del entorno y también a la creatividad y experimentación, con lo cual hay que tener un estilo democrático para poder experimentar con éxito.

El líder en esta etapa va a sembrar, no a recoger: es una etapa en la que no priman ni la recogida de beneficios ni la exigencia inmediata de resultados, sino el cambio en los síntomas inequívocos que demuestren que la organización está en el camino de la visión.

En esta etapa no es tan importante la rigidez y el control como la aceptación del grupo de la reorientación estratégica.

Este es el caso del liderazgo de Joan Laporta cuando entró en la directiva del F.C. Barcelona en el año 2003. El club estaba en una situación dramática, con una gran fractura social y la junta presidida por Laporta ganó las elecciones contra pronóstico. Ya en el primer año hizo algo excepcional, que fue aplicar lo que llamaron «el círculo virtuoso», que con-

sistía en unir al mismo tiempo una buena gestión deportiva (fichando buenos jugadores y con buenos resultados) con una mejora de la situación económica del club (volviendo a la primera línea mediática, con nuevas fuentes de ingresos y una buena gestión del gasto, aplicando variabilidad a todos los salarios) combinado con una excelente gestión social que hizo ilusionar a todos los aficionados.

El resultado fue el embrión de una época gloriosa en el club, llena de éxitos y títulos, pero el origen está en todas las medidas que adoptaron ya en el primer día de gestión y en la planificación estratégica de lo que querían hacer, por muy mala que fuera la situación que se encontraron.

Esta definición del círculo virtuoso fue la base del liderazgo transformacional que la junta de Laporta aportó al club en el año 2003 y después del cual vinieron muchos éxitos y otros liderazgos que fueron más continuistas (sin juzgar si fueron mejores o peores).

Muchas veces lo que hacen los líderes cuando entran en una organización es «cargarse todo lo anterior», como si todo lo que se hubiera montado se tuviera que desmontar. Siempre he creído que esto es un error: el buen líder debe tener su gente de máxima confianza pero no llevar consigo un ejército como si fuera una camioneta de «los hombres de Harrelson». Tiene que ser lo suficientemente astuto para aprovechar el potencial y el talento de quienes ya están en la organización y lo suficientemente respetuoso para valorar lo que se ha encontrado.

Al pensar en esto, siempre recuerdo a uno de los genios de nuestros tiempos, Ferran Adrià, cuando cuenta que cuando se puso a hacer alta cocina vanguardista y con métodos superinnovadores («deconstrucción»...) siempre intentó respetar

las otras técnicas más clásicas que estaban hacía tiempo en el mercado y que también aportaron en su momento cosas al vanguardismo de la cocina. Se trata de respetar lo que está ya hecho y aportar tu visión innovadora de saber hacer cosas diferentes para poder ilusionar a tu gente y hacer que te sigan. Gran maestro.

En la gestión del cambio de una organización siempre expongo al principio una frase célebre de Antoine de Saint-Exupéry que decía: «Si quieres construir un barco, no empieces por buscar madera, cortar tablas o distribuir el trabajo, sino que primero has de evocar en los hombres el anhelo del mar libre y ancho».

Con la aceleración del cambio, la sociedad, la ciencia, la tecnología y la economía han empezado a transformarse muy deprisa, y estamos viendo que durante esta próxima década se acelerarán mucho más. Además, la actual cultura de las organizaciones se forjó en un mundo que era mucho más equilibrado y estable donde ésta funcionaba porque los cambios eran pocos y moderados.

Ahora, por el contrario, esta cultura no acaba de funcionar porque no se adapta a estos nuevos modelos: antes la dirección estratégica de las organizaciones se centraba en conservar el nicho de mercado que habían conseguido y gestionar su crecimiento. También se mantenía su estabilidad interna por la vía del control y de la planificación estratégica. Las órdenes se daban de arriba abajo y las estructuras un tanto burocratizadas eran una garantía de seguridad y estabilidad.

Actualmente, deben regir unas nuevas pautas que responsabilicen a todos los que componen la organización y que permita ser muy ágiles en las respuestas y muy abiertos e innovadores para poder visualizar cambios transformacionales continuos.

En las épocas de gestión del cambio, los líderes ponen énfasis en la eficacia y en la siembra, haciendo de la flexibilidad una cualidad para poder experimentar y encontrar el camino hacia una nueva definición de la cultura empresarial.

4.3 Liderazgo de eficiencia

Es un liderazgo basado en la continuidad en la misión y en la visión de la empresa y en el que se basan muchos de los líderes que aprovechan una situación favorable de empresa para impregnar una continuidad basada en la eficiencia, es decir, en intentar hacer las cosas mejor, en el menor tiempo posible y con el mínimo coste incurrido.

Tampoco podemos decir que es un liderazgo fácil, si no que se caracteriza por estar muy concentrado en la visión y no dejar que nada ni nadie aparte la atención de ello. Se trata de enfocarse plenamente en los objetivos y ser muy estricto en su cumplimiento. Normalmente no es tan apasionante como el transformacional, ni tan espectacular, pero, por el contrario, es muy necesario en muchas organizaciones una vez han sufrido un período de transformación relevante.

La clave de este liderazgo es la definición de unos objetivos que sean realistas y realizables, y ser impecable en su consecución. Generalmente, es una etapa de control y en la que seguramente hay que incluir elementos socializadores entre los seguidores para que haya un ambiente más relajado o al menos que compense la rigidez para conseguir los resultados anunciados.

El liderazgo de eficiencia normalmente viene detrás de uno transformacional y son complementarios, no tanto en el tiempo, sino que normalmente una etapa atrae a la otra.

En esta etapa en la organización gobierna la estabilidad: los cambios estratégicos son pequeños, acaso incrementales y siempre en la misma dirección. El énfasis de esta etapa es la eficiencia en que se estudian todos los procesos de la empresa y en la que se beneficia de la «curva de aprendizaje» de repetir los procesos una y otra vez, y perfeccionarlos. Es la etapa donde se cosecha, se recoge lo sembrado y se exprimen los resultados de unos procesos ideados y promovidos en la etapa de transformación. También, y muy común en este liderazgo es la rigidez de sus planteamientos, que condicionan un liderazgo menos democrático para no poner en duda los objetivos que el líder tiene marcados a la organización. Así pues, la inflexibilidad y el repaso minucioso de todos los procesos y tiempos de las operaciones van a caracterizar este tipo de liderazgo.

Pero, ¿cómo escoger un «aroma»?

Es muy frecuente que un líder escoja un tipo de liderazgo no solo basado en sus características personales, también en el «momentum» en que se debe aplicar su intervención. Y en él no podrá tener mucho tiempo para pensar qué decisión tomar, ni tomar decisiones irreflexivas.

Así pues, el líder debe ejercer el liderazgo de acuerdo con lo que la gente espera y también con la esperanza de que sus decisiones le puedan llevar a que un determinado grupo de personas alcance sus objetivos. Para ello deberá estar muy convencido de sus pensamientos.

Extrapolando al mundo del fútbol y en concreto a este entrenador tan polémico que pasó por el Real Madrid como fue Jose Mourinho, su liderazgo se basó en todo momento en

los resultados. Basaba su liderazgo en los resultados, ya que los utilizaba para seguir motivando a sus jugadores. Esa era la razón de que, a pesar de sus actitudes nada convencionales y a mi parecer poco éticas, consiguiera mantenerse en los equipos y que la gente lo quisiera: se basaba en los resultados. Para ello pedía los refuerzos máximos para poder desarrollar su idea de fútbol. Era una rueda que le iba asegurando su liderazgo, hasta que, claro, los resultados empezaron a fallar y se vieron sus increíbles lagunas como líder.

Cabe recordar que esos resultados los había tenido en diferentes equipos de Europa, lo que le permitió ser muy convincente respecto a sus jugadores. Seguro que uno de sus argumentos con ellos era: «Si lo hacéis como os digo, conseguiremos resultados como los he conseguido en otros equipos». Cabe recordar que Mourinho había conseguido dos Champions con dos equipos diferentes.

Este tipo de liderazgo basado en los resultados, sin importar ni el camino, ni los objetivos del club, ni la visión... es una pobre manera de actuar, sobre todo cuando lo que importa es él y no la institución que representa.

Jose Mourinho, en su etapa en el Real Madrid, estuvo desde el primer momento personalizando las victorias y apropiándose, y faltando a los objetivos y a la visión de uno de los clubes más grandes del mundo.

En cualquier empresa, y los clubes de fútbol se deberían tratar como tales, siempre es recomendable adecuar el líder a la empresa y no al revés ya que una persona sola no consigue nada. El líder necesita a sus seguidores y a su equipo para poder alcanzar los resultados y los objetivos. Cuando una institución ya centenaria con una fuerza poderosa en el mundo del deporte permite que su entrenador actúe en contra de

su visión, lo más seguro es que no se lleguen a alcanzar sus objetivos (en tres años Mourinho ganó una Liga, una Copa del Rey y una Supercopa; por el contrario, su gran rival, Pep Guardiola, ganó 14 títulos en cuatro años, a saber: 3 Ligas de España, 2 Champions League, 2 Mundialitos, 2 Supercopas de Europa, 3 Supercopas de España y 2 Copas del Rey).

Sería, pues, mucho más coherente fijar una misión, una visión y unos valores e incorporar a un líder que sepa alcanzar los objetivos con estos ingredientes. El resultado, seguro, sería mucho más coherente.

En la extrapolación al mundo de la receta culinaria, hay diferentes formas de alcanzar un plato sabroso y en muchos restaurantes se pueden degustar platos riquísimos de una misma receta. Ninguna es mejor que otra, pero deberá ser coherente con las características y las habilidades del cocinero.

Los estilos del liderazgo descritos hasta ahora solo son unas manifestaciones de cómo es el liderazgo, pero hay muchos más, que dependen de las características del líder, de las condiciones de sus seguidores y del momento que atraviesa la empresa.

La coherencia deberá ser una de las características principales del líder y sobre todo el poder estrechar la distancia entre lo que dice y lo que hace: no se pueden predicar restricciones y ajustes y tener actitudes de grandilocuencia o ejercer el despilfarro.

También es importante que el líder sea perseverante en sus creencias y en su manera de hacer, y fiel a los principios del liderazgo. En la empresa, como en la cocina, los vaivenes a la hora de hacer una receta o un cambio brusco de estilo siempre ponen en peligro que el plato al final sea un plato sabroso.

En la relación entre el líder y sus seguidores no hay que despreciar nunca las creencias y las necesidades de los segundos ya que, al fin y al cabo, aunque influimos en ellos, son la base del liderazgo. Pero la prioridad son las verdaderas necesidades propias de la empresa, que pasan por delante de todas y deben ser el objetivo principal de todas las acciones de liderazgo empresarial.

A veces, el liderazgo tiene que ver mucho con la capacitación y la formación de sus seguidores. Habrá, pues, que capacitarlos y comprometerlos para poder llevar a cabo los objetivos de la organización. Pero a la vez, el líder debe también aprender de otros liderazgos, tanto de éxito como fracasados.

En muchas empresas el líder no acude a congresos, a formaciones, a seminarios, con la excusa de que «no son interesantes», de que «siempre cuentan lo mismo» o «estoy demasiado ocupado para poder ir»... ¡Tendría que ser al contrario! ¡Tenemos que estar en formación continua para poder aprender siempre de todo y de todos! De hecho, el líder tendría que hacer un «leader benchmarking» (término propio) que no es más que aprender de los mejores y de las mejores prácticas de liderazgo para poder aplicar alguna de sus soluciones en las ocasiones que se lo permitan.

Todo ello hará que el líder tenga su propio estilo de liderazgo, porque tendrá sus matices de aprendizaje pero también serán diferentes tanto en cuanto diferentes sean sus seguidores. Esta adaptabilidad será determinante para poder escoger el mejor estilo en el momento adecuado y proporcionará la fuerza suficiente para que el líder pueda hacer las correcciones o los cambios de rumbo necesarios para adaptarse a cada situación.

Pero, en este apartado, tan importante es la manera de liderar al equipo para conseguir unos objetivos, como tener claro cómo se debe gestionar en conjunto la empresa. Se trataría, pues, de conocer los ejes que marcan la gestión de las personas y la gestión de la organización en general para intentar entender la gran diferencia entre lo que es un director y lo que es un líder. Normalmente estas diferencias tienden a confundirse, pero el líder de una organización es algo más que el director:

- Director o jefe = Responsable del equipo y del sistema de gestión
- Líder = Director + liderazgo

DIRECTOR («jefe»)	LÍDER
Manda a las personas	Aconseja y guía
Se preocupa por las cosas	Se preocupa por las personas
Inspira miedo	Inspira entusiasmo
Tiene trabajadores	Tiene un equipo
Habla de «yo»	Habla de «nosotros»
Lo hace todo él	Reparte el trabajo
Presume de éxitos	Comparte éxitos

Todo responsable de una empresa tiene un sistema con el cual gestionará unos recursos. De la forma como gestione estos recursos, va a depender el sistema de gestión.

Voy a mostrar un sistema de gestión que funciona a todo CEO o director general para entender qué es lo que debe gestionar y qué prioridades debe tener.

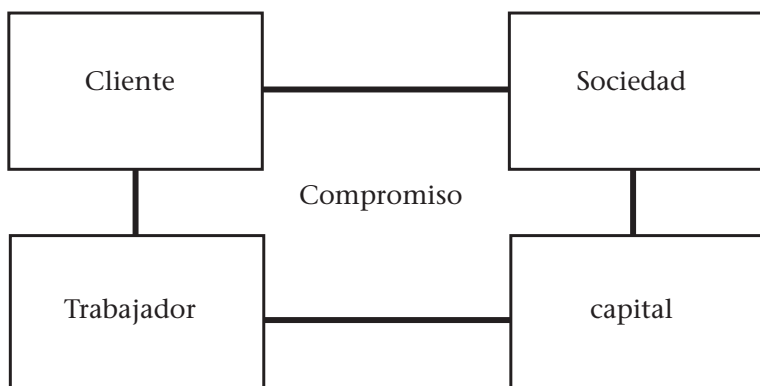


Fig. 1. Las 4 patas de un sistema de gestión en las empresas. Elaboración propia

En toda empresa, el líder debe considerar cuatro patas fundamentales que debe tener presentes en cada una de sus decisiones.

El líder debe tomar decisiones a partir de estar orientado a lo que quieren sus clientes, para lo cual los escuchará e intentará tener información de retorno para conocer realmente qué quieren.

También es importante tomar decisiones pensando en las personas que trabajan con él, ya que como tales tienen sentimientos, esperanzas, motivaciones, etc., por lo tanto se deben alcanzar los objetivos pensando, también, en todos estos atributos.

Cualquier líder que se precie tiene que tener claro que su empresa debe devolverle a la sociedad más de lo que esta le ha dado, y debe tener alguna finalidad social que explique su razón de ser.

Por último y no menos importante, el líder debe recordar la confianza que los accionistas han puesto en él y el logro de los objetivos tiene que ser una de las patas importantes de este sistema de gestión.

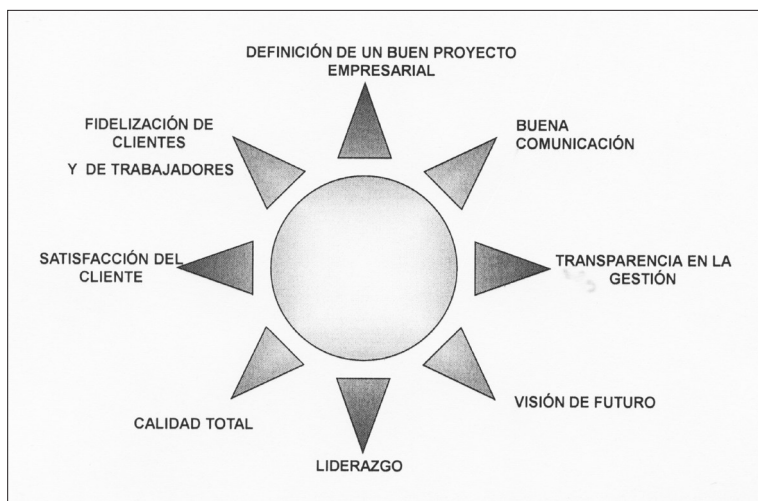


Fig. 2. Estrella del éxito empresarial



Fig. 3. Ejemplo de gestión: Estrella de gestión de los centros deportivos, hoteles, centros de salud...

5. EL EMPLATADO

El emplatado será la forma de poner en un plato la comida que habremos preparado, dispuesta para comer. Será la ejecución de la gustosa receta que se ha cocinado.

Pero este proceso no empieza al final, cuando el comensal está a punto de empezar el ágape, sino todo lo contrario; empieza al principio, con la definición de lo que somos, para qué estamos ahí y qué queremos ser.

Si preguntáramos al cocinero cómo tiene en mente el emplatado de la receta, mientras la está elaborando, seguramente acertaría en mucho el resultado final, ya que antes de empezar habrá visualizado el plato.

Tanto en la empresa como en la cocina, es lógico que primero pensemos en el plato que debemos cocinar y luego utilizamos los ingredientes y la técnica para poder culminar el plato. Pero, a veces, no ocurre exactamente así ya que la acción impulsa al pensamiento y de este surge una nueva estrategia. En definitiva, si lo más lógico es pensar que los CEO de las empresas primero piensan y luego actúan, también vemos que la propia acción y el resultado de «cocinar» algún ingrediente modifica a menudo la estrategia inicial y se vuelve a aplicar una nueva estrategia.

Esto es lo que llamamos «aprendizaje estratégico» ya que ningún dirigente piensa unos días y otros actúa, así como tampoco ningún cocinero se basa solo en la receta, sino que

va rectificando a medida que va cociendo, por ejemplo, una sabrosa paella.

El éxito de una buena estrategia dependerá de responder a las siguientes preguntas:

- ¿Qué quieren nuestros comensales?
- ¿Cómo debo competir con otros restaurantes?

Pero también dependerá de formular:

- Unos objetivos claros y sencillos de entender.
- Tener una estrategia coherente con la acción.
- Tener una estrategia de largo recorrido.

Si a esto le añadimos que debemos conocer nuestro entorno competitivo, valorar objetivamente nuestros recursos para saber cuáles son las posibilidades reales de alcanzar los objetivos marcados y, evidentemente, implantarla con éxito.

La transformación de la Copa de Europa de clubs de fútbol en la UEFA Champions League fue mucho más que un cambio de imagen y de nombre. La centralización de la gestión por parte de la UEFA tuvo, al principio, enormes complicaciones por parte de los clubs, de los patrocinadores y también de las televisiones. Este cambio hizo que se pasara de no ingresar nada a ingresar más de 1.000 millones de € en el año 2009 y constituyó una de las fuentes principales de ingresos de la UEFA, con un impacto mundial de la competición, que es uno de los eventos más vistos en televisión, con más de 109 millones de espectadores ese mismo año. Es la demostración de un viraje estratégico realizado con éxito y que ha constituido uno de los acontecimientos más importantes del sector deportivo.



La planificación estratégica también es muy importante para el líder ya que de ella depende la continuidad del negocio... ¡y del suyo propio!

En mis clases de la universidad siempre pongo un ejemplo que ilustra la importancia de la planificación estratégica en las empresas y un recurso básico para los líderes. Imagínense que mañana son nombrados directores generales del club deportivo más lujoso de la ciudad... ¿Qué creen que harían mañana mismo?

A esta pregunta los alumnos participan muy activamente porque se imaginan y se ponen en el papel de directores generales: «Yo repasaría ante todo los estados financieros», dice uno; otro: «hablaría con cada persona del equipo»; «Yo observaría durante 15 días la organización desde fuera»; «Yo estaría 3 meses sin tomar decisiones estudiando muy mucho las áreas y los departamentos»...

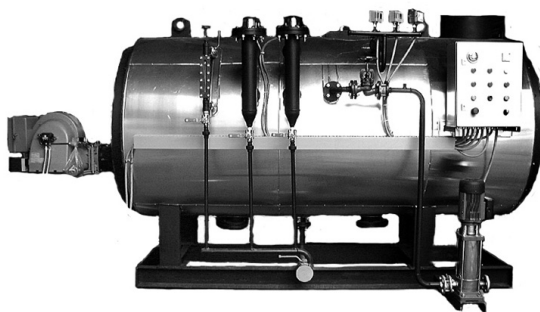
Justo oídas todas las intervenciones, les cuento: «¡No se engañen! No va a pasar nada de lo que ustedes cuentan... Tristemente, van a llegar muy ilusionados mañana por la

mañana a la empresa y van a empezar a “entender” cómo es la empresa, cómo es el equipo, pero cuando lleven más o menos de 30 minutos entrevistándose con gente o repasando las cuentas de resultados, van a recibir una llamada del área de mantenimiento que les dice que la caldera está estropeada... Ustedes, como directores generales, van a pensar: tengo que ir a ver lo que pasa ya que así me iré enterando de todo lo que sucede en la empresa... Van a estar unas 2 horas realizando todo tipo de preguntas al encargado de mantenimiento, e incluso se las van a apuntar en una libreta que nunca más van a volver a revisar...

Después de 2 horas en el subterráneo del centro deportivo, con la camisa mojada por la humedad que existe normalmente en estos sitios, se dirigirán hacia su despacho, pero justo antes de llegar van a cruzarse en el vestíbulo del centro con una discusión entre el jefe de recepción y un cliente: Resulta que al cliente se le han pasado dos recibos de la cuota al centro deportivo y ustedes, con toda la mejor intención del mundo, van a intentar mediar y «dar la cara», escuchando al cliente y dándole la razón a la vez que prometiéndole que no volverá a pasar... Pues bien, con la charla, agotadora, llega el mediodía y un ruido en el estómago que les está invitando a ir a comer... Están agotados, y se quedan a comer en el club, donde un grupo de mujeres se han dado cuenta de que ustedes son los directores de la instalación y... mientras están comiendo el primer plato estarán escuchando la lista de cosas que piden las mujeres para la mejora del club y de su estatus. Pero lo bueno es que por la tarde les va a pasar lo mismo con una persona de su equipo que ha pedido verlos para decirles que se marcha a la competencia... Ustedes es la primera vez (y la última) que la ven, pero la intentan convencer para que

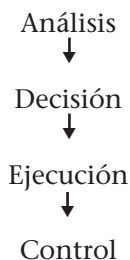
se quede... y esto les va a costar una hora y sin resultado... Al cabo de un rato, y ya será media tarde, justo cuando están encendiendo el ordenador, se dan cuenta de que el software está desconfigurado y alertan al responsable informático... que en aquél momento no está en la instalación... Ya ven, vaya primer día de trabajo... ¡todo el día perdido!

Y esto no va a ser un día, ni dos, ni tres, les va a pasar cada día y cada vez con mayor frecuencia hasta que estén completamente atrapados por el día a día. Al final van a ser despedidos por el «efecto caldera», que no es más que no haber dedicado un espacio de tiempo a planificar el futuro del negocio y pensar en los objetivos que alcanzar. Se han visto atrapados por el día a día que, en casi todas las empresas, es muy exigente.»



Así pues, con este ejemplo del «efecto caldera» se pone de manifiesto la importancia que tiene para el líder la planificación estratégica y lo relevante que es para cualquier dirigente el apartarse del día a día, aunque sea unos minutos diarios, para poder pensar en el futuro de la entidad. Estos minutos significarán el «enganche» con la estrategia marcada y los planes establecidos.

Este es el esquema tan sencillo de las fases de planificación que debe estar rigiendo nuestra actividad cuando tenemos el perfil de líder:



Pero en todo proceso estratégico es básico saber la misión. Se dice que la misión es la razón de ser de la empresa, lo que une a todos sus integrantes y se enumera en presente de manera breve, clara y concisa.

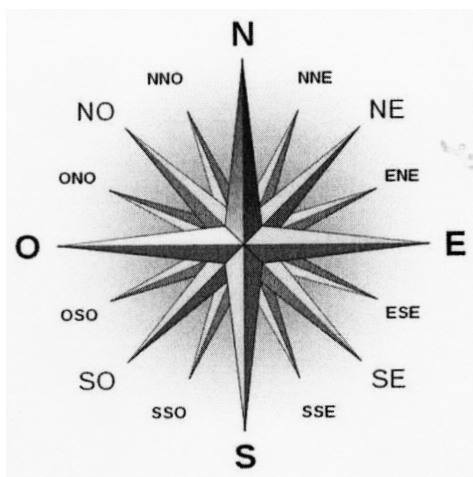
Para mí, la misión es como la BRÚJULA de las personas en la empresa. Es aquello que las une a todas y por lo que todas se comprometen y se ilusionan, y que resume de forma duradera aquello que hace la organización.

Todo el mundo en una empresa debe estar alineado con la misión y eso es fundamental para luego establecer metas y objetivos.

He tenido la suerte en mi vida profesional de estar unas cuatro veces liderando el proceso de definición de la misión de la empresa: tiene que ser un proceso participativo, donde todo el mundo debería aportar en la constitución de ella para al menos así poder sentirse parte y acrecentar el sentimiento de pertenencia.

La misión es tan importante que todos los integrantes de la organización deberían saberse de memoria su enunciado, o al menos este debería estar presente en toda conciencia de cualquier persona que trabaja en la empresa y de todos sus colaboradores.

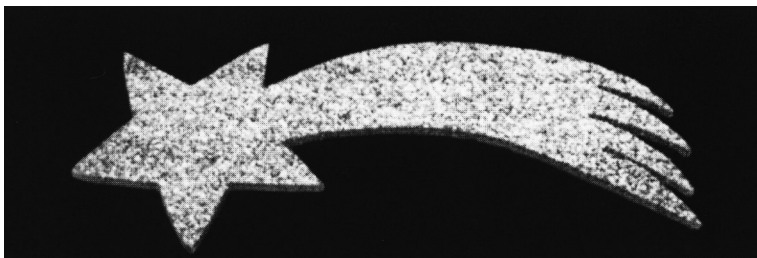
La **misión es la BRÚJULA** de los seguidores para encontrar en cualquier momento al líder y es la contraseña del líder para encontrar a sus seguidores.



La **visión** es la meta adonde queremos llegar. Con la misión iniciamos un camino que llega a un puerto que habremos definido antes a través del diagnóstico.

Concretar la visión no es fácil, ya que después alinearemos todas las fuerzas, los contenidos, los objetivos y los esfuerzos a partir de ella. Es nuestra «ESTRELLA POLAR» que nos guía, nos marca la dirección y el camino a seguir para lograr la meta o los objetivos preestablecidos.

Cuando se establece la visión, se debería realizar en clave futuro, con efectos motivadores para sus seguidores, pero también con el realismo de poder alcanzarla, constituyéndose así en un reto.



Los **VALORES** son los principios que guían el comportamiento de sus miembros y reflejan las actitudes y los comportamientos, tanto corporativos como individuales, así como definen la manera propia de actuar para avanzar hacia la visión. Los valores son el **CAMINO** para poder alcanzar la visión.

Los Valores se orientan normalmente hacia estándares como la calidad (ahora sustituida por la innovación), la orientación al cliente (en empresas de servicios es fundamental), el trabajo en equipo, el respeto hacia tendencias religiosas, culturales y humanas, etc.

Normalmente las empresas, a la hora de definir sus valores, cogen estos estándares pensando en que no se van a equivocar pero se encuentran que los valores son el «cómo» y si no hay una guía, cada uno va a querer llegar a la meta a su manera. Hay muchas formas de llegar a un sitio: en línea recta, en zigzag, dando una vuelta, en tren, en autobús, en avión, deprisa y corriendo, a la hora... Escoger el

«cómo» puede determinar la contundencia y la llegada a la visión. Además es para todos, con lo cual son las bases de comportamiento de todos los individuos y tiene que estar estrechamente relacionada con la declaración de empresa responsable.



Cuando ya tenemos la Misión, la Visión y los Valores, y antes de fijar los Objetivos de la organización, parece lógico estudiar el entorno: es lo que llamamos «análisis de entorno», cuya finalidad es conocer las situaciones, tanto externas como internas, que nos van a influir.

Este «análisis de entorno» se puede realizar en distintas fases y en distintos grados de complejidad. Yo recomiendo, como siempre, evitar la sobreinformación (por la consecuente pérdida de motivación del análisis) y realizarlo de forma global, combinando la información de tipo objetivo con la información más cualitativa.

Es decir, tendremos que analizar el entorno tanto desde un punto de vista económico, social y de perfil del potencial

cliente de nuestro producto/servicio, como desde un punto de vista interno, haciendo un análisis introspectivo de cómo tenemos organizado el equipo, quién toma las decisiones y cómo, qué estructura de costes existe, cómo se realiza la planificación y el control, etc.

Una manera de hacerlo muy conocida, esquemáticamente y de forma clara, es con la matriz DAFO (o FODA en Latinoamérica), que establece toda una serie de características del entorno que las agrupan en:

- Puntos fuertes
- Puntos débiles
- Amenazas
- Oportunidades

El DAFO es una herramienta que permite conocer la situación real en la que se encuentra una organización, y con su resultado se planifica una estrategia de futuro.

En la descripción del Análisis interno (puntos fuertes y puntos débiles), se pondrá de manifiesto la capacidad de autocrítica de la persona que lo realiza y un gran sentimiento de autoevaluación.

En la descripción del Análisis externo (amenazas y oportunidades), se pondrá la empresa en su contexto y se verá qué fuerzas o presiones la condicionan.

Pero, aparte del DAFO, podemos analizar el entorno utilizando el llamado Análisis PEST, que describe los cuatro aspectos generales por los cuales viene afectado el entorno:

- Político y legal
- Económico
- Social y cultural
- Tecnología

La matriz CAME es otra herramienta que se utiliza para describir la estrategia de una organización, y consiste en:

- «C» Corregir: explicar cómo corregir las debilidades
- «A» Afrontar: describir cómo afrontar las amenazas
- «M» Mantener: describir cómo mantener nuestras fortalezas
- «Explotar»: explicar cómo se van a explotar las posibles oportunidades

En esta matriz ponemos de manifiesto las diferentes estrategias que vamos a utilizar con lo cual tendremos una:

- Estrategia de reorientación si nos basamos en la «C» y nos apoyamos en corregir las debilidades y explotar las oportunidades.
- Estrategia de supervivencia si nos basamos en la «A» y afrontamos las amenazas y corregimos las debilidades.
- Estrategia defensiva si nos basamos en la «M», que es mantener nuestras fortalezas y afrontar las amenazas.
- Estrategia ofensiva si nos basamos en la «E», que es apoyarse en mantener las fortalezas y explotar las oportunidades.

Una vez hechos estos tres análisis, pasamos a definir los «Objetivos de la empresa», que tendrán que estar alineados en cascada y su consecución será la clave para que la planificación estratégica sea efectiva.

Básicamente, los clasificamos en:

- **Objetivos estratégicos.** Tienen que ver con la política empresarial que se desea desarrollar en el futuro y, evidentemente, tienen que estar alineados con la visión. Deben ser comunes para todas las áreas de negocio y departamentos.

Tienen que ser solo tres o cuatro, a partir de los cuales se organizan los diferentes objetivos generales. Una de las tareas del líder/director es acertar en la fijación de estos objetivos, ya que son vitales para enfocar a todos sus seguidores hacia la visión.

Imagínense que lideran una empresa que se dedica a la gestión de restaurantes donde en todos ellos se da el mismo tipo de comida y se agrupan bajo la misma marca. Esta cadena está gobernada por un central-office que dirige las líneas estratégicas de todos los restaurantes. Pues bien, uno de los objetivos estratégicos podría ser: 1. Ser rentables en cada restaurante con una rentabilidad mínima del 5 %.

A partir de este objetivo estratégico, se alinearían todos los demás objetivos y planes de todas las unidades de negocio y departamentos de la empresa. Estos objetivos estratégicos tendrían que ser medibles para lo cual no deberían ser ni irrealizables ni fáciles de alcanzar porque lo fundamental es que sean motivantes. Una de las herramientas que más favorecen la alineación de los objetivos estratégicos es la matriz CAME.

– **Objetivos generales.** Los objetivos generales son aquellos a través de los cuales desarrollamos los estratégicos, es decir, los que conforman los objetivos estratégicos. Suelen ser más numerosos (30-40) ya que se incluyen objetivos de cada departamento. Su elección será vital ya que no todas las alternativas llevan al mismo resultado.

El líder deberá acertar con la elección de estos objetivos después de escuchar mucho a sus colaboradores, que le indicarán las dificultades de poderlos alcanzar.

Si suponemos el mismo ejemplo de antes, veremos que los objetivos generales podrían ser:

1.1 OG: aumentar el número de personas que accedan al restaurante.

1.2 OG: aumentar el ticket medio.

1.3 OG: ofrecer el restaurante a otros colectivos.

1.4 OG: incrementar los precios por encima del IPC (índice de precios al consumo).

1.5 OG: aplicar una retribución variable a todo el personal.

1.6 OG: mejorar los mecanismos de ahorro de energía.

.....

Se ve claramente que todos los OG (objetivos generales) están alineados con el primer OE (objetivo estratégico) que se había descrito anteriormente.

Así podremos formular todos los objetivos de la organización que nos llevarán a la consecución de la visión.

– Plan de Acción

Cada uno de los objetivos generales tendrá un «Plan de Acción» para poderlo acometer y de los cuales podemos dividir entre:

- PAC: Plan de Acción de Centro de negocio (de un restaurante cualquiera)

- PAD: Plan de Acción de un departamento

Todo plan de acción deberá tener un responsable, una asignación de recursos y unas tareas y fechas de cumplimiento que favorezcan su control.

Así, pues, así ejercerá su estrategia el líder de una organización:



¿Pero no les parece alucinante que hayamos hecho de magos? ¡Hemos convertido la estrategia en euros!

Esta es la magia que un líder debe tener para poder implantar una estrategia y sentirse útil a su empresa y a sus seguidores.

5.1 Los indicadores

El seguimiento de la planificación estratégica es uno de los elementos clave en una organización. Precisamente, dos de las características básicas de la planificación estratégica son su flexibilidad y su capacidad y necesidad de adaptación permanente. En efecto, la planificación estratégica es un proceso continuo y, por lo tanto, una vez puesta en marcha, es preciso conocer el grado de cumplimiento de los objetivos.

Para ello, debemos implantar un sistema de control, es decir, un programa por el cual dispongamos de la información necesaria sobre el grado de cumplimiento de los objetivos. También debemos analizar y comparar esta información con los marcos de referencia establecidos de antemano. Esta es la esencia de la evaluación.

Para controlar, medir y evaluar la implantación y el desarrollo de la planificación estratégica es necesario dotarnos de herramientas lo más objetivas posibles.

La formulación de los objetivos y los planes de acción reflejan nuestros deseos. Para hacer posible la evaluación, es preciso cuantificar este conjunto de deseos para poder saber si el objetivo ha sido plenamente alcanzado, si se ha hecho de forma parcial o si, por el contrario, estamos equivocados en la dirección tomada.

La selección de indicadores no es fácil y dependerá de lo que queramos medir. Los indicadores suelen establecerse sobre:

- Los objetivos estratégicos.
- Los objetivos generales.
- Los planes de acción y proyectos.

Desde un punto de vista eminentemente práctico, podemos clasificar los indicadores en:

- Indicadores cuantitativos. Se expresan en forma numérica mediante cantidades o porcentajes.
- Indicadores cualitativos. Se establecen sobre cualidades, situaciones a alcanzar o mantener.

Por ejemplo, los indicadores cuantitativos de la empresa de servicios deportivos:

- Número de abonados.
- Número medio de abonados por mes.
- Cuota media.
- Rotación.
- Número de cursillistas.

- Número de accesos.
- Facturación mensual.
- Gastos de personal/Ingresos.
- Gasto en suministros/Ingresos.
- Gastos de personal/Gastos totales.

Los indicadores cualitativos serían:

- Atender correctamente a las personas.
- Prestar un servicio de calidad.
- Hacer el seguimiento correcto de la oferta de actividades.
- Liderar una mejora continua.
- Tener servicios y productos innovadores.

Los indicadores se han de adaptar a las características de cada empresa y en cada situación particular. Sin embargo, las perspectivas más significativas son, en general, para las empresas de servicios, las siguientes:

- Perspectiva económica.
- Perspectiva del cliente/usuario.
- Perspectiva interna.
- Perspectiva de servicio.

El cuadro de mando es un instrumento que agrupa los indicadores diseñados para evaluar el logro de los objetivos proponiendo un método para medir las actividades de una compañía en términos de su visión y estrategia.

El Cuadro de Mando Integral (CMI) proporciona a los líderes una mirada global del desempeño del negocio y es también una herramienta que ayuda a la compañía a expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con la estrategia.

Yo creo en el uso del CMI porque proporciona algo alucinante: convierte la estrategia en objetivos operativos, es decir, en acciones específicas a realizar.

6. EL EQUIPO... «LA COCINA»

Se considera una organización como una entidad con unos objetivos determinados y orientada a obtener beneficios.

Existen cuatro pilares (las 4 «C») para que una organización sea eficaz:

- La Cultura empresarial: precisamente se transmite a través del liderazgo y de la visión estratégica.
- La Comunicación: tanto la externa como la interna, que favorece que todo el equipo tenga la información necesaria.
- La Creatividad y la innovación: para intentar hacer cosas diferentes que sean del gusto del consumidor.
- El Conocimiento: basado en el crecimiento continuo del personal.

Pero una cualidad fundamental y necesaria para tener una organización, son las PERSONAS y por ello les he querido dedicar un capítulo extenso del libro.

Una empresa se puede articular con fondos propios negativos, puede no tener financiación, puede que no tenga oficinas, lo único imprescindible es que haya personas, como mínimo una.

Las personas han pasado de ser consideradas como un elemento de coste, a verse como un activo, quizás el más preciado de una empresa y a partir de la cual va a obtener mejoras de la rentabilidad y ofrecer ventajas competitivas.

Cuando tenemos que gestionar personas en una organización debemos tener presente que se las tiene que seleccionar, integrar, capacitar, motivar y formar.

Antes de empezar a profundizar en cada una de estas acciones, vemos que las personas que trabajan en la empresa presentan un perfil muy típico:

QUIEREN SABEN <i>ALIAR</i>	QUIEREN NO SABEN <i>ALIAR</i>
NO QUIEREN SABEN <i>COMPROMETER</i>	NO QUIEREN NO SABEN <i>CONducir</i>

En cualquier empresa existen cuatro tipos de colaboradores o seguidores:

- Los que «quieren y saben»: a estos hay que aliarlos ya que son personas comprometidas.

- Los que «quieren y no saben»: hay que capacitarlos ya que son personas con mucha voluntad pero no suficientemente formadas.

- Los que «no quieren y saben»: son personas bien formadas pero que no se sienten motivadas para realizar su trabajo. Hay que saber comprometerlas.

- Los que «no quieren y no saben» hay que saber conducirlos, darles un margen de tiempo o si no intentar desvincularlos.

6.1 El trabajo en equipo

El ser humano es un ser relacional que requiere de la interacción con los demás para realizarse. Esta es la base del trabajo en equipo, donde una persona no solo interviene respecto a su función en solitario, sino que lo hace permanentemente en función de los demás.

Como seres humanos, necesitamos ser reconocidos por los demás, sentirnos útiles y apreciados. Por esto, para mí es una suerte trabajar en equipo porque, además de poder trabajar, nos enriquecemos como personas.

Estas intervenciones o interrelaciones sociales provocan un clima dentro de las organizaciones que no es siempre positivo. El líder de cualquier organización deberá saber gestionar este equipo de manera correcta para poder tener un buen ambiente interpersonal, así como a sus componentes motivados.

Pero hay un porcentaje muy alto de fracaso en los equipos que surgen porque no existe planificación ni control de los equipos de trabajo. No es suficiente que el líder exija resultados sin mostrar el camino para lograrlos.

Un equipo funciona sobre las demandas que recibe y los servicios que ofrece con la base de la confianza de todos sus miembros y de la colaboración entre ellos.

Construir un equipo siempre requiere reunir unos perfiles profesionales complementarios, intentar crear un clima emocional colaborativo, tener una misión, visión y valores muy definidos, un proyecto motivador y un liderazgo participativo; conforman el pentágono de construcción del equipo:

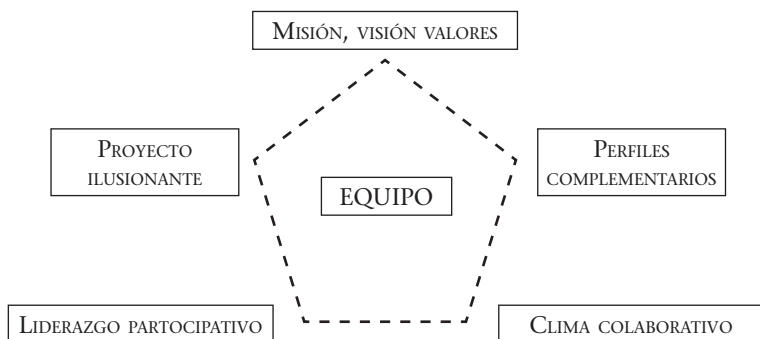


Figura 1 Formación de un equipo .Elaboración propia

6.2 La selección

Pero para poder conformar un equipo, muchas veces tenemos que buscar y seleccionar al mejor candidato. ¿Qué debemos hacer?

Los individuos no llegan a las empresas vacíos, sino que más bien toda persona lleva a una empresa un conjunto de deseos, necesidades, objetivos, intereses y metas que pretende satisfacer.

Por otro lado, las empresas esperan de las personas que desplieguen comportamientos o conductas de trabajo que posibiliten llevar a cabo todas las estrategias diseñadas por la dirección.

El líder de una empresa debe procurar la satisfacción de estos intereses, de sus metas y de sus deseos, y de las necesidades personales de todos los miembros. Esta frase parece de ciencia ficción en un entorno de crisis generalizada donde en la situación económica actual en el momento de escribir este libro hay una tasa de paro espectacular en España, con

continuos expedientes de regulación en las empresas y donde la felicidad del trabajador en las empresas ha disminuido muchísimo. Son tiempos difíciles, pero no les debemos trasladar la mala planificación, les debemos hacer partícipes de los problemas, de las situaciones coyunturales, y hablar más que nunca con ellos. Hoy, más que nunca, debe aumentar la comunicación con las personas en las organizaciones y debemos entender sus momentos situacionales. Mi experiencia me dice que en un porcentaje muy alto en las empresas las personas casi siempre están a la altura de las situaciones y, por lo general, si el liderazgo es bueno y las personas están comprometidas, siempre reaccionan positivamente ante las dificultades.

En una etapa de mi vida profesional, y debido a una situación de crisis generalizada, tuvimos que hacer un plan de reestructuración en la empresa que comprendía abandonar el plan de nuevas inversiones que teníamos previsto, paralizar las nuevas contrataciones, renegociar con todos los proveedores y también asumir una reducción salarial. Este último punto parecía inasumible debido a que era un sector que, si bien todo el mundo estaba por encima del convenio laboral, afectaba directamente a salarios que no eran muy elevados. Mi pensamiento fue que sería muy complicado y decidí hablar con todo el personal uno a uno, o en grupos para explicar la situación. La sorpresa fue que la inmensa mayoría de las personas tuvieron una reacción muy buena y se comprometieron con la solución. Incluso, y siempre me acordaré de ello, hubo gente que particularmente me felicitó por haberlo explicado transparentemente.

Sí, hay que confiar en las personas que nos siguen, las personas que conforman nuestra organización. He conoci-

do también algunos CEO que se vanaglorian de lo mucho que estrujan a sus trabajadores, o que piensan que todos sus supuestos seguidores son «muy malos». ¡Qué triste! ¡Seguro que en poco tiempo se quedarán muy solos!

6.2.1 La Descripción del Puesto de Trabajo

El punto de partida de los procesos de selección es el conocimiento del puesto de trabajo que debe cubrirse y para ello es habitual utilizar un análisis y descripción del puesto de trabajo (Job description) para trazar el perfil profesional del candidato.

Esto, que parece muy sencillo y muy lógico, muchas veces, muchas, en las empresas no se hace. Simplemente consiste en hacer un estudio minucioso del puesto que se necesita y detallando los comportamientos requeridos para que pueda ejercer el puesto convenientemente.

Os pongo una descripción de puesto de trabajo estándar:

6.2.2 *Job description*

Se hará una introducción inicial que reflejará a qué se dedica la organización.

Posteriormente, se describirá el objetivo del puesto de trabajo y sus funciones, tanto las principales como las auxiliares.

Se determinarán, también, las dimensiones del puesto, que se refieren a qué tipo de comunicación tendrá con la dirección, qué autoridad tendrá, de qué será responsable y sobre quién será responsable, el grado de independencia en la toma de decisiones y con quien contactará.

También se relatará el tipo de perfil de persona que se quiere adecuar al puesto de trabajo (persona con actitud para trabajar en equipo, con capacidad de...).

En la job description también se determinará la formación requerida para el puesto, sobre todo cuál se exige y cuál se valora positivamente.

Por último, se determinará a priori la horquilla de edad que se desea que tenga el candidato y el cronograma del proceso que queremos empezar.

Una vez descrito, estaremos más cerca de acertar con el candidato que más se acerque «al puesto justo».

6.2.3 El Reclutamiento

La fase de Reclutamiento es muy importante dentro del proceso de selección porque determinará el éxito del proceso y el esfuerzo que le destinemos. En el reclutamiento son muy importantes la planificación y la priorización de sus fases ya que si no podemos estar perdiendo el tiempo y al final precipitarnos al escoger un candidato no idóneo por el puesto de trabajo antes descrito.

Debemos considerar también el número de candidaturas que vamos a ser capaces de gestionar ya que normalmente intentamos llegar al máximo de candidaturas pero creemos que es positivo pensar más en la calidad que en la cantidad. Para ello, será fundamental la información que publiquemos en el perfil ya que si lo hacemos con cierta ambigüedad, podemos encontrarnos con currículos que no corresponden al perfil, con la consiguiente pérdida de tiempo.

En esta fase de reclutamiento hay que saber contar, también, con las fuentes internas de reclutamiento, es decir, aquellas de nuestra organización que cumplen con el perfil

requerido y que deben entrar en el proceso evaluativo del puesto de trabajo.

Como fuentes externas de reclutamiento podríamos utilizar las siguientes:

- Sitios web especializados
- Redes sociales
- Nuestra propia base de datos
- Bolsas de trabajo de universidades o centros de formación, posgrados...
- Consultoría externa de selección.
- ¡De la competencia!

6.2.4 La Entrevista de selección

Lo primero que debemos hacer es tener preparada la información necesaria:

- La descripción del puesto de trabajo.
- El anuncio publicado.

El *curriculum vitae*.

– Otro tipo de información (informes en caso de una consultoría externa, etc.).

– También, si tenemos previsto una prueba técnica, la documentación relativa al proyecto en cuestión, etc.

También será importante la reserva de espacio y del tiempo necesarios, evitando interrupciones y atendiendo con puntualidad y respeto a todos los candidatos.

Los objetivos de la entrevista serán:

– Comprobar la información profesional y técnica que figura en el curriculum vitae, formación, experiencia y nivel de idiomas.

- A continuación se trata de conocer al candidato personalmente y así detectar sus expectativas, competencias personales y su motivación por entrar a trabajar en la organización.

- Dar a conocer la organización y el puesto del candidato con toda la información que podamos.

- Será relevante, también, constatar las expectativas reales del candidato respecto a dicho puesto de trabajo, tanto en el desarrollo de su carrera profesional como en el de la retribución, si procede.

A la hora de acometer una entrevista de selección, vamos a interpretarla como una función de teatro en diferentes actos:

- Recepción y presentación: la entrevista conviene enfocarla en la recepción del candidato y la presentación que quienes asistan a ella. Hay que evitar tribunales de inquisición y dinámicas de grupo que asusten al candidato: recordemos que estamos allí para conocer más y mejor al candidato, por lo cual, como máximo, recomendamos la presencia de dos personas de la empresa.

- Proceso de selección: deberemos escuchar más que hablar, ni captar la atención ya que de lo que se trata es que el candidato se exprese y no realizar nosotros una «conferencia de la vida». En este proceso es muy importante también pensar que no solo vale la primera impresión y que debemos profundizar en las competencias y los comportamientos del candidato para que después se adapte al puesto de trabajo.

En la selección nunca debemos eludir la responsabilidad de la decisión y tenemos que escoger al mejor candidato según el balance entre puntos fuertes y puntos débiles.

También deberemos tener la máxima de «no enchufar» a nadie en el sentido de hacer un proceso de selección justo, que acabe seleccionando al mejor candidato.

A veces existe la tendencia, sobre todo cuando realizamos bastantes entrevistas, de considerar a «todos muy buenos» o a «todos muy malos». Esto se evita si se realizan los consiguientes informes y se apuntan los puntos fuertes y débiles de cada uno. De este modo, en el momento de discernir, se dispone de todos los elementos para poder decidir adecuadamente. Hay que recordar que no existe el candidato perfecto y que habrá que elegir al mejor comparativamente con los demás.

También recomiendo en la entrevista tener una actitud de respeto hacia cualquier persona que tengamos delante, ya que a veces se tiende a aconsejar o a juzgar a los candidatos en la propia entrevista, lo cual es una falta de respeto para quien ha decidido acudir y ha puesto sus esperanzas en el proceso. En definitiva, hay que escoger al mejor candidato, al más adecuado para el puesto de trabajo descrito y al que muestra más ilusión por dicho puesto.

Cuando entrevistamos al candidato, deberemos tener estructuradas las preguntas que vamos a hacer con el fin de conseguir la información deseada. También tendremos que recoger datos de la entrevista con anotaciones escuetas mientras la hacemos o bien al acabarla. Nos despediremos del candidato agradeciéndole su participación e informándole de cuáles serán los siguientes pasos.

Una vez hayamos finalizado la entrevista, deberíamos hacer las comprobaciones de los datos aportados, pidiéndole al candidato las pruebas documentales de su formación,

o bien las pruebas profesionales de las empresas donde ha trabajado.

Al final es un proceso común de toma de decisiones en el que a la persona seleccionada se le comunicará adecuadamente y se le indicarán los trámites de incorporación de un modo claro.

A los no seleccionados se les informará también adecuadamente, utilizando un tono agradable y no hiriente. Se recomienda enviar una carta en la cual se exprese la no selección pero la posibilidad de seguir en contacto para este puesto o para algún otro.

6.3 La acogida

La acogida es muy importante para quien se incorpora a la entidad y que pasará a formar parte de nuestros seguidores, si la sabemos comprometer adecuadamente. Esta acogida dejará una imagen muchas veces difíciles de borrar y que puede determinar el desempeño y la motivación de la persona.

En el plan de acogida deberemos tener en cuenta que queremos dar a conocer la organización, el departamento o el área a la que se incorpora, enseñándole el funcionamiento general, las unidades de negocio correspondientes, los proyectos...

También tendremos que presentar a los compañeros de trabajo y facilitar la logística acerca de las oficinas, los materiales, los usos, los horarios y las costumbres.

También explicaremos las políticas y los procedimientos de trabajo de nuestra entidad, tanto formales como informales.

En dicha acogida deberá intervenir tanto el departamento responsable como el departamento de relaciones humanas (RRHH), el responsable del puesto de trabajo y los demás compañeros de trabajo, especialmente los del mismo departamento.

Al final de este período es fundamental hacer entrega de un manual de acogida que incluya, de manera general:

- Una carta de bienvenida del director general.
- La Misión, Visión y Valores de la entidad.
- El Plan estratégico y los Planes operativos.
- Una memoria de actividades.
- El organigrama.
- Las políticas generales de la entidad en cuanto a oficinas, seguridad, uso de equipos, ley de protección de datos y procedimientos formales.
- Políticas de RRHH en cuanto a calendario laboral, horario, vacaciones, beneficios sociales, plan de formación...
- Claves de acceso a intranet.
- Descripción del puesto de trabajo.
- Objetivos estratégicos y generales del departamento al que se incorpora.

6.4 La motivación

Una de las claves para poder actuar como equipo es la motivación de sus integrantes. Cualquier equipo que esté motivado rinde mucho más que uno que no lo esté.

Además, la diferencia entre estar motivado o no es abismal ya que afecta directamente al sumatorio de las actitudes de todos los trabajadores.

Muchas veces los líderes estamos muy pendientes del estado de motivación de los integrantes y no nos damos cuenta de que no es espontáneo, sino que el líder se lo tiene que trabajar. Pero, ¿cómo?

Para motivar a los integrantes de un equipo, debemos:

- Evitar los conflictos entre las personas. Todo equipo debería ser complementario y estar bien avenido, si no surgen en seguida los primeros conflictos entre personas y aparecen las diferencias comparativas («yo trabajo más que...», «esta persona no ha hecho bien su trabajo...»). Aquí es bueno que las personas se conozcan porque es la mejor manera de poder opinar sobre ellas ya que cuanto menos se conoce a la persona más nos podemos equivocar en la opinión que tenemos de ellas.

- Buscar el hábitat para cada persona. Esto quiere decir que a todo el mundo le gusta tener su sitio en la empresa y que se le reconozca su función: además, una persona apreciada es una persona proclive a colaborar con el proyecto y sumar.

- Tener una política de recompensas justa. Debemos tener una política retributiva que premie al que ha trabajado más o que discrimine a quien no ha hecho nada. Este es un punto en el que los líderes acostumbramos a fallar ya que muchas veces, para favorecer la motivación grupal y con el afán de que ningún componente del equipo se descuelgue, intentamos hacer compensaciones que a veces no son justas desde el punto de vista personal. Debemos intentar ser muy sensibles y estar muy atentos al desarrollo de las funciones de cada uno e intentar, por encima de todo, que funcione el equipo, pero también saber premiar al que está siendo la locomotora del tren e intentar motivar al que se deja llevar «a rebufo» de los que más trabajan.

La función, pues, del líder de un equipo deberá ser:

- No dejar afectarse por las situaciones.
- Tener autoconfianza en que las cosas saldrán.
- Aceptar las propias limitaciones (hiperresponsabilidad).
- Saber contener y aplazar la acción («el trigo no crece más deprisa si tiramos las espigas hacia arriba»).
- Ser racionalmente apasionado.
- Humildes y encajadores (aceptando mejor las críticas de los demás).
- Tener toda la organización en la cabeza.
- Ser generosos con el fracaso.

6.5 El conflicto

Las relaciones con los integrantes de un equipo no son perfectas y surgen siempre conflictos que el líder debe saber manejar porque también influirán en el comportamiento futuro del equipo.

En cualquier grupo de personas surgen conflictos ya que las formas de pensar, los comportamientos y las capacidades de los miembros que lo integran no son siempre homogéneos.

El líder ha de tener la habilidad para orientarlos y hacerles ver que por encima de los intereses particulares existen los intereses colectivos.

Un conflicto se puede iniciar cuando una persona de un departamento no copia en un mail a otra, o cuando una no ha saludado convenientemente a otra o, simplemente, cuando una persona no se siente informada de una actividad o de un proyecto que se realiza en la empresa.

Un conflicto es una reacción ante la percepción de que las partes tienen distintas aspiraciones, deseos o necesidades que no pueden alcanzarse al mismo tiempo.

En las empresas no se trata de evitar los conflictos, sino de saber gestionarlos y reducirlos o evitarlos tan pronto como aparezcan.

Básicamente, existen tres tipos de conflictos:

- Racionales: basado en las ideas, las metas y los valores de las personas.
- Afectivos: basado en los sentimientos, gestos o emociones que poseen los integrantes de un equipo.
- Procedimentales: basados en la forma de hacer o actuar dentro de la empresa.

Y estos conflictos pueden tener efectos positivos (el conflicto tiene un efecto positivo porque puede conducir a un resultado constructivo del problema y hacer cambiar a la gente o como se hacen las cosas) o negativos (se desvían esfuerzos para el logro de las metas y se agotan los recursos, tanto de tiempo como de dinero).

El líder de una organización se enfrenta diariamente a situaciones de conflicto y no sabe si centrarse en el «qué» o en el «cómo». Si se centra en el qué, se orientará al resultado y si se centra en el cómo, en la forma de solucionarlo.

El líder, para poder resolver los conflictos, primero deberá tener conocimiento de ellos (a veces es el último que se entera...), intentará realizar un diagnóstico de la situación, reducirá los efectos del conflicto para así evitar los efectos negativos y, para finalizar, intentará llegar a una solución.

Además, el líder deberá estar muy atento a los tonos de

las conversaciones y hasta del lenguaje no verbal para poder detectar conflictos incipientes antes que maduren.

Para resolver el conflicto, el líder debe intentar que la discusión se circunscriba al terreno racional o procedimental, no al emocional, donde ya se incluyen actitudes y factores que seguro darán como consecuencia un enfrentamiento entre las partes y será más difícil solucionarlo. En cambio, si se circunscribe al terreno racional o procedimental, estaremos en el terreno de la discrepancia, desde donde es más fácil que surjan puntos de unidad con la otra parte. Estar en este último terreno permite trabajar en un ambiente más sano y de creatividad que reforzará al equipo. En cambio, en el terreno de las emociones, que afectará a las actitudes y a los sentimientos de las personas, será mucho más difícil resolver el conflicto y comportará seguramente una pérdida hacia la organización.

6.6 Las reuniones de equipo

Quien no está reunido no es importante...

En las empresas, a la forma de relacionarse del líder con sus seguidores les llamamos reuniones. Normalmente se realizan en exceso, sin sentido y con una gran pérdida de tiempo, que reduce la eficiencia de cualquier acción.

Las reuniones deben evitarse cuando:

- No está claro el motivo.
- Se logrará el mismo objetivo por otra vía.
- Alguna de las personas clave no asistirá.
- Se carece de datos fundamentales para poder desarrollar la reunión con un mínimo de efectividad.
- El ambiente se encuentra demasiado tenso.

En las reuniones debemos intentar trabajar con el mínimo número de personas posible ya que las reuniones multitudinarias provocan un caos importante y acaban siendo una gran pérdida de tiempo, ya que el tiempo perdido se multiplica por las personas que asisten.

En las reuniones se debe fomentar la puntualidad, comenzando y acabando a la hora indicada, y se debe preparar un orden del día, presentar a los participantes y evitar las interrupciones innecesarias, así como redactar un acta de cada una de ellas.

Se debe crear un ambiente cómodo, agradable, relajado, constructivo y abierto a la solución de conflictos. Además, no se debe entrar en frío en las cuestiones principales pero tampoco hacer rodeos interminables.

Personalmente, siempre he sido muy proclive a no perder tiempo con demasiadas reuniones ya que a veces conllevan el movimiento de mucha gente, de varios departamentos, y si no han sido estrictamente necesarias no las he convocado. Sin embargo, evidentemente cuando lideramos una organización compartimos muchas cosas en las reuniones con nuestro equipo. No obstante, siempre debemos tener en cuenta la rentabilidad de las reuniones, precisamente para una buena gestión del tiempo (del cual siempre vamos justos) tanto nuestro como de los demás.

Si asistimos a una reunión es para aportar, con lo cual debemos exigir a los asistentes a una reunión que aporten. También debemos exigir que tomen notas y que se respeten a las personas, sin confundir las opiniones con quienes las propugnan.

6.6.1 Tipos de reuniones

– **Reuniones *head to head*:** aquellas que el líder mantiene individualmente con los integrantes de su equipo. Normalmente tienen que ser reuniones de repaso de la situación de los temas que están lanzados y con una frecuencia semanal o cada quince días.

– **Reuniones virtuales:** vía Skype, que se realizan por videoconferencia. Siempre he preferido este tipo de reuniones a las llamadas telefónicas ya que en la videoconferencia podemos visualizar las expresiones de nuestro interlocutor. Se podrían aprovechar mucho más en el ámbito de empresa, sobre todo en las empresas donde las unidades de negocio están distantes y las reuniones presenciales requieren un gasto en dinero y tiempo. La solución de comunicarse a través de videoconferencias, que a veces son gratuitas, parece una buena forma de optimizar el tiempo.

– **Reuniones de comité de dirección:** son aquellas que se hacen una vez a la semana con todo el equipo directivo y donde el líder despliega sus artes de conducción y liderazgo. Es importante que sean reuniones ejecutivas y participativas, y no informativas como a menudo ocurre. Son muy importantes porque en ellas se deben solucionar todos los problemas y hacer el seguimiento de los objetivos estratégicos y generales de la organización para asegurarse el camino a la visión. Todo el mundo debe participar, se debe seguir un orden del día, redactar un acta para acotar su duración y tener registrados los acuerdos que se toman en la dirección de la empresa. Las decisiones se toman por consenso aunque internamente se pueda diferir y en ocasiones hay puntos de desencuentro. Pero una vez finalizada la reunión, todos tienen que defender las decisiones allí tomadas.

– **Reuniones de consejo de administración:** En mi vida he tenido que asistir a muchas reuniones de consejo de administración y aunque siempre me las he tomado muy en serio, las hay para todos los gustos. En un consejo de administración, la figura del secretario es importante, así como la del presidente, pero debe transcurrir más o menos como las de comité de dirección; pero acostumbran a ser, por un lado, más informativas (la dirección general informa al consejo de administración de los principales rasgos del transcurso de la empresa en el período de tiempo determinado), y por otro, se debaten argumentos más macroempresariales, que exceden de la operativa de la empresa. En las empresas familiares, este órgano muchas veces no se toma muy en serio, y a mi parecer es un error ya que tienden a decidir los temas sobre la marcha.

– **Reuniones de presentación de resultados:** Normalmente en las empresas en las que he estado he escogido un periodo que puede ser trimestral o semestral para hacer un seguimiento de los resultados, sobre todo a un equipo más extenso que el comité de dirección. La finalidad es alinear posturas, dibujar bien el camino y repasar acciones que se han tomado en el transcurso del tiempo, así como apuntar las líneas estratégicas del siguiente trimestre o semestre. A estas reuniones yo le añadía también la presentación de nuevos proyectos y el repaso de la visión y de los valores. A veces, he organizado paralelamente una actividad que intentara «hacer equipo» con todos los integrantes.

– **Reuniones de *brainstorming*:** la llamada «tormenta de ideas» se utiliza muchas veces para despertar la creatividad y la innovación en las empresas. Se convoca a personas, directivas y no directivas, para que expresen su talento creativo y

así la empresa se enriquece con la implantación de alguna de ellas. Estas reuniones normalmente se realizan en espacios amplios diferentes al hábitat natural de los convocados, y con el objetivo de solucionar o aportar ideas a un problema que expone el líder. A partir de ahí, cuantas más ideas sugieran, mejores resultados se conseguirán. La clave será crear el ambiente propicio para la creación y la relajación de sus integrantes para que sus mentes estén lúcidas en la aportación de ideas innovadoras y creativas.

– **Reuniones de grupo nominal:** estrategia diseñada para obtener y evaluar información útil en un escenario público, en grupo. Los asistentes trabajan de forma individual durante unos 6 minutos en la resolución de un problema exponiendo su visión por escrito. Posteriormente se realiza una exposición individual y se debaten las ideas expuestas.

– **Reuniones con método Delphi:** Se expone a los participantes un problema que conocen con el fin de que aporten soluciones. La característica fundamental en este método que se utiliza para problemas sectoriales o en empresas muy grandes, es que los sujetos no se conocen y nunca acostumbran a reunirse. El medio utilizado es el correo electrónico y entre ellos no pueden comunicarse. La función del moderador será básica para este tipo de técnica.

– **Reuniones Phillips 6/6:** se divide el grupo en subgrupos de 6 personas, que tendrán 6 minutos para resolver algún problema planteado por el moderador. El grupo escoge un portavoz que intenta resumir la posición y opinión del grupo delante el problema. Después habrá una exposición de resultados.

– **El método del caso:** surgió en la década de 1920 en Harvard para tratar de acercar a los estudiantes a la realidad

de la vida empresarial. Yo lo he utilizado redactando personalmente casos elaborados, con mayor riqueza de contenidos y más guiados hacia la comprensión pedagógica de lo que he querido que los asistentes analizasen o comprendiesen.

Aquí les pongo un ejemplo de caso que puse a mi cuadro directivo en mi etapa como director general de un grupo de centros deportivos:

- **Caso supersports**

El día 1 de octubre, Benito Delclos había sido citado en el despacho de Pantiari Invest Corporation, matriz de los centros deportivos Superesports que se extendían por todo el territorio español. El guión de la reunión lo podía haber escrito Benito días antes ya que hacía meses que el presidente de «Pantiari Invest Corporation» le había mandado un mensaje muy claro: rentabilizar todos los centros deportivos, uno a uno, sin tener compensaciones entre ellos para el próximo año. Para esto podía y tenía que tomar todas las decisiones que fueran adecuadas y pertinentes. “Las que sean”, decía sin pestañear, Juan Castillo, presidente de Pantiari Invest Corporation, máximo accionista de Superesport.

Benito era un profesional del sector de centros deportivos y director general de Superesports que había pilotado el crecimiento de la cadena hasta convertirla en una de las principales de España. A Benito le gustaba mucho su trabajo y había apostado desde un principio por un crecimiento de la compañía tanto orgánica como inorgánica. Esto lo había combinado con una definición de la misión, visión y valores de la empresa, tarea apasionante en cualquier empresa y con el resultado de aspirar a ser líder del mercado español de

centros deportivos. Todo este intenso trabajo de los últimos años se había intentado combinar con la cultura del buen rollo... «combinar trabajo intenso y cultura de buen rollo no es incompatible» acostumbraba a decir Benito, que intentaba compensar la exigencia de unos tiempos convulsos de crecimiento con una relación próxima a su equipo donde intentaba realizar actividades de team building, actividades conjuntas, cenas, etc. para fomentar la unidad de equipo.

Benito Delclos se había incorporado a Superesports hacía cinco años y había entrado en una organización que tenía dos centros deportivos, haciéndola crecer hasta los veinte centros que tenía en la actualidad. Desde un principio organizó la estructura con un central office, Supermanagement Sports (SMS) donde centralizó las direcciones de los departamentos (MKT y Comercial, mantenimiento e infraestructuras, administración, informática, legal,...).

SMS ofrecía y daba servicios a los centros y estos pagaban un 4 % de su cifra de negocios como management-fees en compensación por dichos servicios y el mantenimiento de la citada estructura. En los primeros años, SMS tuvo un resultado deficitario pero con la incorporación de todos los centros ya fue una estructura que se soportaba perfectamente.

En un principio, SMS había tenido algún roce con los departamentos de los centros ya que no estaban acostumbrados ni unos ni otros a una estructura matricial pero poco a poco se había ido asumiendo bastante mejor.

El sector estaba estancado desde hacía unos tres años en ingresos y Benito inculcó desde un inicio dos principios difíciles de concatenar: crecer en ingresos y reducir gastos. También, se concretó una estrategia de crecer con rentabilidad. No se trataba de tener mayor número de centros pero sí

de tener más rentabilidad. ¡Y se consiguió! En los cuatro años de gestión se pasó de perder 400.000 euros a tener resultados positivos. Pero ahora, con la reciente incorporación de más centros, se tenía que volver a dar un impulso a la gestión y “volver a la travesía del desierto”, como acostumbraba a decir Benito. Se habían conseguido muchos de los objetivos, entre ellos se consolidó SMS con resultado equilibrado y los centros debajo de esta holding presentaban resultados positivos.

Pero a Benito le preocupaban varias cosas: en primer lugar, le preocupaba la falta de eficacia y eficiencia de los directores de los centros para dar este salto. A Benito que le gustaba enormemente ir a los centros porque pensaba que el “time to market” era fundamental, veía como las directrices fundamentales se cumplían pero los trabajos concretos que pedía no se hacían o se hacían fuera de plazos y sin ninguna rigurosidad. Benito pensaba que era importantísimo y fundamental que ahora, con el volumen que había adquirido la empresa, los directores fueran plenamente responsables de su negocio y sin embargo veía una falta de alineación en este tipo de tareas. Cuando Benito pedía una tarea, se acababa realizando siempre fuera de plazos, y sobre todo veía que los directores no utilizaban toda la información que les proporcionaba para su negocio, ni valoraban el poder progresar en mejorar su gestión de su centro. Benito creía que no había mala intención pero constataba una grave falta de orientación al cliente, una falta de cuidado y mimo al centro, una clara falta de alineación hacia los objetivos de rentabilidad y también un traspaso insuficiente a su equipo de los objetivos del grupo.

El perfil de los directores normalmente eran licenciados en Ciencias del Deporte con poca experiencia en gestión pero Benito siempre confiaba que esta falta de experiencia se

supliera con ganas de mejorar. De hecho, Benito acostumbraba a decir: «un Gestor o director de una unidad de negocio de los centros tiene que tener cuatro cuadrantes: uno de *gestor comercial* atendiendo a altas, bajas con un papel de RRPP, otro de *gestor económico* enfocado a resultados, otro *gestor de RRHH* ya que se gestionaban una media de 30 personas por centro, y otro de *mantenimiento de infraestructuras* donde se incluía el mimo y el cuidado por los detalles.

Sin embargo, Benito estaba preocupado porque le daba la impresión de que no se hacían las cosas con suficiente rigurosidad y que no se tomaban las medidas adecuadas por falta de dedicación y de control. Quería, y pensaba que la gente daría un paso adelante y se haría un paso adelante en la organización, la planificación y el cumplimiento de los objetivos y las tareas. Pero estaba seguro de que no todo el mundo pensaba exactamente igual... y eso le preocupaba...

En segundo lugar, le preocupaba la falta de motivación del personal de RAC.

RAC era el departamento de Recepción y Atención al Cliente, pieza clave en la fidelización de los abonados de un centro. En los últimos años, había cambiado bastante la organización. En primer lugar, se unificó RAC con Ventas, que en un principio estaba separado con imitación a los grupos anglosajones. Esto, se había demostrado, no encajaba con el comportamiento del potencial cliente que prefería una atención más cariñosa y más cercana. Este departamento era la clave en el negocio ya que uno de los problemas de todos los centros deportivos era el aumento de la rotación y las dificultades de frenar las bajas en los centros. Por el contrario, no estaban dotados de gente muy válida y alejados de compartir esta reflexión sobre su importancia. Se trataba de acertar con

las personas y buscar gente con este perfil con disposición y vocación de atención al cliente. Pero los directores parecía que no se daban cuenta de que la atención era cada día peor y su relación con la rotación era directamente proporcional. Por otro lado, el departamento corporativo, recientemente remodelado, no parecía encontrar el sistema de relación para mejorar la calidad de este servicio.

Por último, la tercera cosa que preocupaba enormemente a Benito era la forma de aumentar los ingresos. Con la crisis que atenazaba a España, en los últimos tres años había decrecido la facturación por centros un 6,3 %, un 3,2 % y un 0,2 %, respectivamente. Paralelamente, se habían reducido los costes casi un 15 % por lo cual el EBITDA había mejorado y los resultados también (ayudados en este caso por la disminución de los tipos de interés).

En la estructura de ingresos de las unidades de negocio se veía la clara dependencia de dos variables: de la masa crítica o abonados (cada vez había más competencia) y del precio (al cual había la reticencia de la población afectada por la crisis y de los municipios que fijaban los precios a sus concesiones municipales). Pero también habían bajado los ingresos de atípicos, como los entrenamientos personales, los masajes, las actividades de pago...

Benito pensaba y se obsesionaba en cómo subir los ingresos. Pero, ¿cómo? Tenía algunas ideas pero necesitaba las aportaciones de todo el mundo...

Benito tenía ganas de despejar estas tres dudas porque estaba claro que el futuro sería duro, sobre todo con las ganas de seguir creciendo y hacerlo con rentabilidad, pero necesitaba estas iniciativas y las necesitaba para poder rentabilizar

mejor los centros y entrar seguro a la reunión y plantear unos presupuestos para el año siguiente exigentes, con toma de decisiones, quizás traumáticas, y sobre todo lo que necesitaba era sentirse apoyado por su equipo, aunque no todo el mundo tenía esta actitud. Necesitaba que su equipo diera un paso adelante en responsabilidad, en madurez, en dedicación y en actitud de equipo. Entre todos debían coger el compromiso de tirar adelante aquel grupo, pero no veía a su alrededor ni la motivación, ni la ilusión, ni la voluntad de hacerlo. ¿Qué hacer? Se lo había planteado todo: desde renovar al equipo, promocionar a las personas que sí funcionaban para intentar hacer “método espejo” a los demás, desplazar e intercambiar gente de SMS a centros o intercambiar directores de centros...

Era un momento clave para la organización. Creía que la gente más experimentada tenía que darlo todo y liderar el proceso de cambio ayudando a los más jóvenes a dar un paso adelante. Los más jóvenes tenían que cambiar radicalmente y convertirse en el starter de la organización... si no era así tenía que cambiar la estrategia y empezar a incorporar a gente de este perfil...

A Benito le preocupaba cómo mejorar la responsabilidad de los directores y hacer que tomaran las decisiones adecuadas... le preocupaba la motivación del personal sin recurrir a la solución de aumentar el salario (en un momento donde todas las empresas lo estaban reduciendo) y también le preocupaba cómo mejorar el compromiso de la gente más joven y recién llegada a la organización.

Estas eran las preguntas que Benito se hacía mientras pasaba la puerta del despacho de Juan Castillo. Era evidente. Los objetivos para el año siguiente eran ganar en rentabilidad en los centros que estaban en positivo y poner en rentabili-

dad los que no. Era un año clave en Superesports. Alcanzar los objetivos y tener un grupo en rentabilidad mejoraría la confianza de los accionistas, situaría al grupo con la capacidad de seguir creciendo y afrontar, quizás, otra operación corporativa y ganar el volumen necesario en unos años precisamente de crisis. Si se solucionaran estas tres incógnitas, Benito estaba seguro de cumplir, si no veía complicada la situación del grupo.

6.7 La formación

En la mayoría de ocasiones, en las empresas sucede que las acciones formativas que se desarrollan no tienen lugar de manera planificada, sino más bien de manera reactiva cada vez que una persona la solicita.

El plan de formación debe ser un plan coherente y ordenado de acciones formativas, concretado en un período de tiempo y encaminado a dotar y perfeccionar las competencias necesarias del personal para conseguir los objetivos estratégicos.

El plan de formación debe ser dinámico y flexible, es decir, que permita a lo largo del año cambios en las acciones formativas. También debe ser realista, que se ajuste a las necesidades formativas del individuo.

7. LA DEGUSTACIÓN

En este capítulo vamos a tratar la degustación del plato cocinado, es decir, la evaluación de su calidad.

Pero, ¿qué es la calidad?

En un intento más de intentar hacer las cosas sencillas, vamos a explicar qué significa trabajar con calidad en una empresa desde un punto de vista práctico y efectivo. El reto sería explicar cómo un líder debe intentar que su organización trabaje con calidad desde un punto de vista práctico y efectivo para la empresa.

Cuando hablamos de calidad, mucha gente piensa directamente en manuales de calidad, en mapas de procesos, etc. Pero para que se instaure efectivamente la calidad en la empresa debemos pensar en cosas más simples y más sencillas de aplicar.

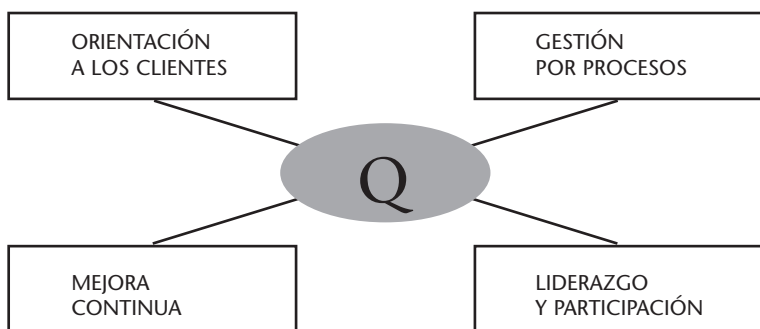
Trabajar bajo la perspectiva de la calidad evidencia el grado de madurez y de competitividad del equipo, con lo cual los primeros pasos deben darse en la dirección de pensar en la necesidad de la mejora.

Como consecuencia de la creciente importancia que los clientes asignan a la calidad del producto comprado o de un servicio recibido, es preciso adaptar el concepto de la calidad que se tiene en la empresa. La calidad no debe aumentar los costes económicos de la empresa, sino al

contrario, debe proporcionar mejoras para que la empresa sea más eficiente.

El modelo de calidad que debe conseguir el líder se debe basar en cuatro aspectos fundamentales:

- Orientación al cliente.
- Fomento de la mejora continua.
- Practicar el liderazgo participativo.
- Gestionar por procesos.



7.1 Orientación al cliente

Estar orientado al cliente significa también estar atento a nuestros clientes actuales y observar sus futuras necesidades. Estar orientado al cliente significa adecuar nuestros productos y servicios a la demanda. En las empresas, el líder debe inculcar a todos sus seguidores que el cliente paga su salario y por ello será fundamental incidir en todos los «momentos de la verdad» que se generen con el cliente.

Para que las empresas estén orientadas al cliente deben tener:

- Una cultura orientada al cliente cuando la misión y los valores están reflejados en las actuaciones cotidianas de la empresa.

- Información en profundidad sobre los clientes: cuanta más información de los clientes, mejor sabremos sus necesidades y más fácil será poder satisfacerlas.
- Una rápida capacidad de respuesta a las peticiones y demandas que nos piden nuestros clientes.
- Actitud de estar centrado en la satisfacción del cliente y para ello deberemos gestionar las expectativas y las variables perimetrales al servicio que afectan a la percepción que tiene el cliente.
- Una buena coordinación y organización entre departamentos y áreas para poder alcanzar la visión de la empresa.

7.2 Gestión por procesos

En una empresa debemos asegurar la calidad de sus procesos, sea quien sea el líder o responsable o sea quien sea el personal de contacto con el cliente, porque «las personas en las empresas pasan pero los procedimientos se quedan».

Para ello, la empresa necesita un **Manual de Calidad**, que comprende los recursos, las responsabilidades y las actividades para poder gestionar su calidad; un **Manual de Procedimientos**, que asegura la calidad del producto final a través de la descripción de todos los procesos de una organización con lo cual se convierte en un resumen de la totalidad de las actividades realizadas en la empresa.

Por último, el mapa de procesos es el diagrama que representa la interrelación que existe entre los diferentes procesos de la empresa y que de forma gráfica nos proporciona una manera rápida de visualizar a qué se dedica la empresa y cuáles son los procedimientos claves.

7.3 Mejora continua

El concepto de mejora ha existido siempre en la sociedad y en concreto en las empresas. El tipo de mejora que proporciona la gestión de la calidad busca la implicación de todo el personal a través de su participación con un esfuerzo persistente y adecuado. Se trata de crear la «cultura de la perfección» con el objetivo de «0» defectos.

La mejora continua representa la aplicación del análisis-planificación-ejecución-control de una forma permanente en todos los procesos de la cadena de valor de una empresa y parte de la idea inicial de que la perfección no existe y, por tanto, siempre se puede mejorar.

7.4 Liderazgo y participación

Toda empresa que aspire a diferenciarse positivamente de sus competidores necesita directores que sean líderes y conviertan la empresa en una organización donde las cosas se intentan hacer bien y la gente se esfuerza por hacerlo mejor.

Solo si la dirección lidera de una manera clara, se pueden garantizar los resultados del proceso de instauración de la calidad. La dirección debe estar comprometida de manera pública y presencial, participando en todo el proceso.

El liderazgo debe ser participativo para que se pueda asegurar la calidad en todos los procesos de la empresa y para ello se necesitará el compromiso de las personas que trabajan en la organización, con el fin de ejercer sus tareas con un criterio de calidad.

8. ¡QUIERO REPETIR!

En este capítulo nuestro cliente ya ha degustado nuestros platos y nuestra receta, pero debemos intentar que vuelva.

¿Cómo lo vamos a hacer?

El líder debe intentar que todo el mundo esté centrado en fidelizar al cliente y alargar su vida media, y que este se convierta en un comprador o usuario fiel de nuestros productos o servicios y en un cliente asiduo o frecuente.

La fidelización de nuestros comensales nos permite lograr que el cliente vuelva a adquirir nuestros productos y que muy probablemente nos recomiende a otros consumidores.

Muchas empresas mal lideradas descuidan esta parte y se centran solo en captar a más clientes, lo que suele ser un error, ya que fidelizar a un cliente debe ser más rentable que captar uno nuevo.

En la mayoría de las empresas se gastan mucha parte del presupuesto en la búsqueda de nuevos clientes cuando en realidad el gran reto es fidelizarlos y hacer que vuelvan a consumir.

Cada vez que un cliente consuma nuestro producto o servicio se producirá en su cerebro una ecuación muy sencilla:

Qué me han dado/Qué me ha costado =

Si esta ecuación es positiva, diremos que el cliente ha quedado satisfecho y volverá a repetir la compra.

Esta es una de las misiones más importantes que debe tener el líder: intentar inculcar a las personas que trabajan con él que se enfoquen a trabajar para lograr que esta ecuación sea positiva en todos los «momentos de la verdad» que se producen en la empresa con cada uno de los clientes.

Pero el líder también debe saber fidelizar a su personal ya que estamos en un mercado altamente competitivo, porque solo con personal altamente capacitado podrá sobrevivir y crecer la organización.

Las organizaciones deben buscar cómo satisfacer las necesidades específicas de cada trabajador, y los líderes que expresan estar preocupados por ello demuestran su «lealtad» al empleado.

Los empleados son el fiel reflejo de la imagen de la empresa y si están desmotivados, descontentos o enfadados, eso será lo que transmitirán a los clientes. Para poder fidelizarlos y que tengan una actitud positiva en su trabajo, es imprescindible que cada trabajador sepa cómo afecta su desempeño en la estrategia de la empresa.

Todo trabajador necesita el apoyo del líder para lograr sus objetivos, y el líder debe impedir que estos se fijen objetivos unilateralmente; debe haber un acompañamiento en todo el proceso.

«Sin empleados satisfechos no es posible tener clientes satisfechos.» Esta frase de Frederick Reichheld es una verdad como un templo con lo cual los procesos de fidelización irán desde la selección hasta la desvinculación. Además, serán programas que tienen que ir más allá del salario, del bonus... deben incluir todo lo que llamamos «el salario

emocional» y cubrir las necesidades de desarrollo de la persona.

Los empleados, hoy en día, ya no son leales a las organizaciones, sino a las personas que los dirigen e integran por lo que una de las bases para cualquier programa de fidelización de empleados será que reúna las condiciones para que el empleado se pueda comprometer con la empresa: conocer exactamente cuál es su función y qué se espera de él, ofreciendo posibilidades de desarrollo, dándole responsabilidades y poder de decisión, fomentando la coherencia entre lo que se dice y los que se hace...

Una de los efectos más motivadores que tiene una organización en relación con los empleados es su poder de reconocimiento ya que genera una espiral muy positiva, y va desde el reconocimiento personal al reconocimiento a la función del grupo: reconocer el comportamiento y el desempeño de los empleados afecta directamente a la productividad de la empresa y, evidentemente, la satisfacción de nuestros colaboradores.

Si logramos satisfacer a nuestros empleados y colaboradores, crearemos un entorno vital, agradable, motivador y enérgico para triunfar y destacar en el mercado.

Y aquí empieza la digestión del libro... espero que les haya gustado y me permitan cocinar en algún otro momento una vez más para todos ustedes.

Muchas Gracias

