

LIDERAZGO TRANSFORMADOR.

Virginio Gallardo.

Editorial LID. 2009. 262 páginas.

En situaciones de crisis y evolución acelerada, como la que estamos atravesando, existe una tendencia muy marcada a reducir costes y consumo e instalarse en la austeridad. Sin embargo, aunque es un primer paso necesario, si no consideramos otras medidas acabará limitando la inversión y, lo que es más importante, el crecimiento. Debemos, pues, pensar en nuevas fórmulas que consigan alcanzar de nuevo la senda de la estabilidad y el beneficio. En definitiva entrar en la era de la innovación.

Virginio Gallardo nos desarrolla en este libro el nuevo terreno de la innovación de una manera organizada y concreta. Consigue visualizar a partir de conceptos, procesos y etapas el camino real que nos conduce de una manera inequívoca desde la idea a la realidad de la innovación. Este libro está especialmente dirigido a aquellos profesionales que teniendo ideas o actitudes innovadoras no han sabido materializarlas y siguen navegando por el mundo del pensamiento.

Según el autor “La filosofía básica de este libro es proporcionar herramientas para enfrentarse a uno de los procesos más peligrosos y difíciles ante los que se puede encontrar un directivo: la transformación de una idea en una realidad con éxito, eso que se denomina innovación.

La obra está dividida en tres partes y unas conclusiones. En la primera parte, denominada las herramientas del líder, el autor identifica y detalla las tres etapas previas que son necesarias para definir el escenario donde se debe realizar la transformación de la idea a través de la innovación: Generar la necesidad de cambio con ilusión, crear el equipo del cambio y clarificar y guiarlo para asegurar el avance mediante la comunicación. En definitiva, establecer el rol del líder innovador.

El resto de herramientas, donde se detallan puntos fuertes y débiles, se dividen entre las que permiten cambiar los elementos organizativos para impulsar la idea, que denomina macro, y las que nos permiten intervenir directamente sobre el comportamiento de las personas, denominados micro, para alcanzar el objetivo asumido por todos.

El autor explica con detalle, en términos de mejoras y obstáculos a superar, el ciclo vital organizativo y el funcionamiento de la capacidad innovadora que “son los mecanismos de la supervivencia organizativa y del cambio cultural”.

En el último punto Virginio Gallardo describe las cualidades del nuevo líder innovador. Replantea y critica los modelos tradicionales de liderazgo y expone las cualidades del verdadero líder transformador y su desarrollo que “es fundamentalmente un viaje hacia el conocimiento de uno mismo, de nuestros miedos, inseguridades y resistencias, de aquello que no nos permite cambiar como personas. Un viaje cuyo destino es la supervivencia directiva y que se basa en la capacidad de reaprender”.

Nuevamente es necesario, y ahora más que nunca, aprender a desaprender para desarrollar la capacidad de reaprender y reactivar nuevos valores y mecanismos que nos influyan en un cambio del comportamiento y una adaptación al nuevo escenario personal, profesional y social que, cada día, está evolucionando.

Libro muy recomendado para iniciarse en los nuevos parámetros y desafíos que la era de la innovación nos empieza a mostrar. Este verano, con la mente vacía y el cuerpo relegado es un buen momento para intentar la transformación personal y profesional.

EL LÍDER TRANSCULTURAL.

J. Frank Brown.

Editorial LID. 2009. 141 páginas.

Este es un libro corto y preciso y sobre todo escrito desde la experiencia profesional y eso se nota. El autor es decano de la escuela de negocios INSEAD y trabajo veinticinco años en PriceWaterhouse.

Analiza de una manera amena y con ejemplos prácticos las nuevas experiencias y actitudes que debe atesorar un líder para trabajar en un entorno de culturas diferentes y que él denomina “líder transcultural”.

Para el autor, “el liderazgo transcultural es un estilo de dirección de empresa, o un equipo dentro de una empresa (o de cualquier organización que traspase fronteras) que aúna las mejores prácticas del liderazgo empresarial tradicional, entre comillas, con la conciencia de que el mundo se compone de muchas culturas cuyos valores y tradiciones varían notablemente y que, para hacer negocios globalmente, debemos ser sensibles a esas diferencias”.

El libro está dividido en tres partes. La primera recoge varias reflexiones sobre el liderazgo y concluye con las cualidades que definen al verdadero líder: “Debe estar abierto, ser la personificación de la integridad e inspirar confianza, tener claro sus objetivos y los de su organización, poseer una visión optimista y positiva, saber usar y no abusar de la autoridad, cultivar la humildad y tener en cuenta no solo el presente, sino también el futuro.”

La segunda parte detalla y analiza la técnica y la práctica del líder transcultural a través de sus herramientas más importantes como la comunicación, las redes de contacto, el tutelaje, la formación de equipos, la delimitación de objetivos y la toma de decisiones. Entre todos estos elementos que definen una buena actitud directiva destaca tres: la conducta, la apariencia y la humildad.

La última parte está dedicada a los hitos que se van desvelando en la nueva era de la innovación y que se resumen en: Liderar hacia el cambio y la innovación y liderar en tiempos de crisis, conciliación de la vida familiar y laboral y liderar hacia el futuro.

El autor, en definitiva, se adentra en el entorno multicultural y multinacional para describir las nuevas destrezas que deben ayudar a la navegabilidad dentro del mundo cada vez más pequeño y sin embargo más diverso. Incorpora pautas y actitudes que se deben tener presentes y que son relevantes cuando el directivo debe convivir con otras culturas, otras lenguas y otras costumbres sociales y profesionales.

Como resume Brown: “Además de formar equipos sólidos, el líder transcultural debe fomentar que los miembros de su equipo aprendan e interioricen todos los principios que hemos tratado hasta ahora: el respeto a la apertura, la transparencia y la diversidad; la confianza en equipos de talento y la realización de todas las tareas previas para definir y lograr objetivos elevados y tomar decisiones; el reconocimiento de la importancia del cambio, la innovación y la preparación para una crisis; y la admiración del mérito y el logro. El líder, además debería llevar más allá la ética transcultural y animar a los aspirantes a líderes, así como al resto de los miembros del equipo, a adquirir toda la experiencia internacional posible y aprender el menos un idioma además de su lengua materna”.

Si quieres estar al tanto de cómo se está desplegando el nuevo concepto de liderazgo ante la llegada de la multiculturalidad y que ideas-concepto están germinando, este libro te puede ayudar, aunque nos parece que detalla demasiado las características tradicionales del rol del líder y sus contribuciones a identificar los nuevos escenarios quedan un poco escondidos entre tanto follaje.

EL AUTÉNTICO NORTE.

Bill George y Peter Sims.

Editorial LID. 2009. 277 páginas.

Este libro recoge el testimonio de 125 personas, mujeres y hombres, jóvenes y mayores que “han destacado en el mundo corporativo como emprendedores e innovadores sociales, en la vida política y en el estudio del liderazgo en sí”. Detrás de cada entrevista los autores realizan una valoración de las cualidades de líder que se adelantan en los primeros capítulos del libro.

Es el libro clásico americano en el que el argumento principal es comprobar y validar los principios básicos que estos autores han obtenido después de analizar todas las respuestas de estas personas y que se apartan de los perfiles tradicionales que definen a los líderes.

Como señalan los autores “Tras entrevistar a estos líderes, creemos entender por qué los estudios académicos no han aportado un perfil del líder ideal: los líderes son seres humanos sumamente complejos, personas con cualidades distintivas que no pueden describirse suficientemente mediante listas de rasgos o características. A los líderes les definen sus historias vitales individuales y el modo en que reencuadran sus experiencias para descubrir su pasión y el propósito de su liderazgo.”.

George y Sims definen una brújula interna para el líder auténtico y que debe presidir el plan de actuación para practicar “el plan de desarrollo necesario para permanecer fiel a quien eres, mientras encaras los retos del mundo a tu alrededor, y que consta de cinco dimensiones: “Perseguir un propósito con pasión, practicar valores firmes, liderar con corazón, establecer relaciones duraderas y demostrar autodisciplina”.

Desarrollan las grandes cinco áreas donde deben situarse: la autoconcienciación, en el centro de la brújula que sitúa en cada punto cardinal los valores y principios, las motivaciones, el equipo de apoyo y el equilibrio vital.

En la línea americana los autores ofrecen en el apéndice un completo manual de ejercicios de liderazgo por capítulo que es una guía práctica para que los lectores puedan encontrar su auténtico norte.

Libro recomendado para todos aquellos que quieran conocer una visión del liderazgo desde un enfoque más emocional que racional.

LIDERAZGO CERO.

Iñaki Piñuel.

Editorial LID. 2009. 204 páginas

Las condiciones del Liderazgo Zero comienzan por un cambio de rumbo personal necesario para alumbrar a la nueva generación de líderes Zero, “que rechazan la coacción, la amenaza, el crear miedo en los demás... y que tienen el poder que le confieren las personas porque éstas son las que le otorgan su confianza”.

Esta obra ha sido ganadora del premio de ensayo de la Fundación Everis y define un liderazgo sorpresivo y diferente, mas allá del poder tradicional, la rivalidad y la violencia, partiendo de la existencia de un lado oscuro de la fuerza que se impone y genera una atmósfera psicosocial tóxica.

Denuncia de una manera contundente la forma tradicional de ejercer el poder y profundiza en los aspectos psicológicos y relacionales que llevan a los líderes a convertirse en dirigentes tóxicos y soberbios.

Profundiza en esta obra en las tentaciones del falso liderazgo: El falso camino al ser a través de la fascinación que produce en los demás el éxito y la apariencia, el falso camino al ser a través de la ambición del tener y el falso camino al ser a través del sometimiento, la abdicación a la propia libertad y la identificación con otro. El que sucumbe a tales tentaciones se convierte en un líder tóxico, “que hace tiempo ha optado por sacrificar a otros para no ser sacrificado el mismo”.

El índice se divide en tres partes que ya anuncia el desarrollo de la trama: La huida psicológica hacia delante ante el vacío, el miedo en la organización y sus efectos y finalmente el lado oscuro del liderazgo, concluyendo en el epílogo con la duda cartesiana sobre las posibilidades reales de conseguir los auténticos líderes: ¿Es posible un liderazgo libre del poder, la rivalidad, el resentimiento y la violencia? ¿Es posible el cambio? Lee el libro y sabrás la solución.

Este libro no es apto para líderes en ejercicio que miran por encima del hombro, que utilizan el poder del cargo para dominar a su equipo o que supeditan la razón y la experiencia profesional a los vendavales mentales que les hace ejercer una dirección por acontecimientos.

Si quieres venir recargado de humildad y empatía no dejes de leerlo al atardecer mientras dejas llevarte por la imaginación y la fantasía. Recomendable.

EL PEZ QUE NO QUISO EVOLUCIONAR

Paco Muro.

Editorial Empresa Activa. 2009. 125 páginas

Quién conoce a Paco Muro no duda en afirmar que es una persona que, desde la humildad, consigue transmitir sus experiencias de una manera sencilla y directa, eliminando el vacío que generalmente se instala en las explicaciones complejas y la obviedad que discurre en las frases alejadas de nuestro mundo experiencial.

Su gran experiencia profesional le permite expresar con contundencia aquellas ideas que, por elementales, muchas veces nos olvidamos de ellas porque pensamos que son frutos de la ingenuidad.

En este libro se recogen muchas de esas ideas básicas que nos ponen los pies en la tierra y nos desnudan de los ropajes de las grandes palabras cogidas de esa mina tan rentable que es la bussines americana.

Se nota la velocidad mental de Paco en estos relatos porque a diferencia de otros libros empresariales no espera al final del cuento para hacer la conexión empresarial, sino que simultanea las dos visiones, intercalando en el relato la traducción empresarial para ir situando al lector en ese mundo profesional. Casi podemos decir que, Paco Muro, escribe situaciones e ideas empresariales arropadas con cuentos literarios para construir un escenario sencillo y claro donde se pueda explicar las verdades empresariales.

Tres son las ideas, a nuestro juicio, que pivotan permanentemente en estas parábolas empresariales: El motor empresarial generado por la dirección y la venta, la relación difícil y engañosa entre costes e inversión y el papel esencial de las personas en el desarrollo de las empresas.

Tres ideas que inundan las mentes de nuestros ejecutivos cada día y que sirven, como las grandes ideas, de comodín para explicar muchas de las actuaciones empresariales, utilizándolas como excusa, argumento o causa de los resultados, estirándolas, desvirtuándolas o negándolas para huir, muchas veces, de nuestras responsabilidades.

Paco Muro, coge el toro por los cuernos, y pone encima de la mesa muchas de las causas que son generadas por no tener muy claro el abc del trabajo ejecutivo: Nosotros somos los principales protagonistas de las causas que determinan el escenario empresarial, por eso debemos compartir y responsabilizarnos de los efectos producidos.

Un libro que se lee de un tirón y te genera una bocanada de aire fresco, una sensación de que el mundo empresarial sigue rigiéndose por las premisas humanas del razonamiento, el esfuerzo y la intuición (llámese si se quiere experiencia). Que el ejecutivo debe ser mas entrenador (llámese coaching si se quiere estar a la altura) que hombre orquesta. Que al fin y al cabo y digan lo que digan se sigue rigiendo por personas.

Personas como Paco Muro son necesarias para divulgar las verdades empresariales y descubrir la esencia de la actuación para que, con ese bagaje, podamos avanzar hacia cotas más altas y poderosas. Felicidades Paco.

COMPETENCIAS DE DIRECCIÓN DE PERSONAS

Patrocinado por MERCER y HAYGROUP

Javier Quintanilla, Carlos Sánchez-Runde y Pablo Cardona

Ed. PEARSON Educación. 2004. 127 páginas

La introducción de los autores, profesores del IESE Business School, ya pone en situación al lector, reconociendo el gran mal de muchos directivos: “Llevamos mucho tiempo repitiéndonos que la clave para el buen funcionamiento de las empresas son las personas. Sin embargo, algunas declaraciones de la alta dirección del tipo “las personas son nuestro mayor activo” encuentran frecuentemente la incredulidad, muchas veces rayante en el cinismo, de los empleados a quienes se dirigen tales declaraciones. ¿Por qué este desfase tan extendido entre lo que se predica y lo que se practica?”.

Es una obra escrita con rigor que pretende cubrir un vacío sobre las competencias y estándares profesionales sobre la función del personal, especialmente útil en estos tiempos donde la rapidez del cambio modifica permanentemente los roles profesionales y sobre todo el relacionado con la gestión del personal.

Consta de una parte teórica donde se describen los parámetros esenciales de complejidad del escenario donde se mueve la dirección de personas: Ambigüedad del rol, adaptar el doble enfoque de lo universalmente válido y las contingencias específicas de la organización donde se ubica, atención hacia los procesos de reversibilidad e irreversibilidad que se producen en la organización, la necesidad de adoptar una visión de sistema, armónica que atienda al conjunto de actuaciones y prácticas de dirección de personas y finalmente la lógica integración de los dilemas, dualidades y paradojas que surgen en el ejercicio del cargo.

También describen los tres modelos de RRHH caracterizados por las variables entorno, estrategia y estructura y detallan las competencias más importantes en la dirección de personas.

Finalmente se completa este estudio con una encuesta empírica a un nutrido grupo de representantes de la alta dirección para que validen o acentúen los diferentes modelos y competencias que se han descrito y analizado en la parte más teórica.

En resumen basan el perfil competencial del director de RRHH, visto desde la alta dirección, en los tres ejes básicos definidos por los papeles de socio estratégico, valedor de la cultura corporativa y socio técnico especialista.

Estamos, pues, ante una obra ágil y precisa que huye del aparataje técnico y va construyendo el engranaje de actuación del director de personas a base de reflexiones, aproximaciones y realidades.

Su lectura es clara y divulgativa, sin por ello olvidar el rigor y la precisión, y será fuente de pensamiento y reflexión para muchos de nosotros, en el periodo vacacional.

Probablemente encontraremos la argumentación técnica necesaria para apuntalar las intuiciones y sensaciones que la velocidad del cambio y la vorágine nos está generando, sin apenas tiempo para poder razonarlas.

DESARROLLO DE COMPETENCIAS DE MENTORING Y COACHING.

Beatriz Valderrama.

FT Prentice Hall. 2009. 181 páginas.

“Podríamos decir que el papel de un mentor es ofrecer el regalo de la sabiduría de los dioses. Sabiduría que no es lo mismo que conocimiento, sino la capacidad de emplearse de manera inteligente y actuar con buen juicio para bien de uno mismo y de los demás”. Así empieza este libro su largo y profundo camino sobre el mundo del mentoring.

Este libro es un tratado sobre las cualidades del mentor y las fases necesarias para ejercer a través de los distintos procesos del mentoring. De una lectura amena e interesante Beatriz Valderrama va desgranando las facultades de los mentores y las fases que deben realizar basándose en estudios y experiencias realizadas en universidades, fundamentalmente americanas.

Pero de una forma paralela va aflorando los valores y los fundamentos que debe tener en cuenta cualquier profesional para aportar valor a su trabajo. Apartados como “Conocerse a uno mismo, Desarrollarse uno mismo, Conocer a los demás o Proyectar expectativas positivas” acompañados de sus planes de acción para poder potenciar el propio comportamiento, permiten al lector integrarse en la inteligencia emocional y generar empatía en los equipos donde esté desarrollando su labor.

De una manera cuidadosa y afinando los diferentes roles, distingue al mentor, al coaching y al tutor y subraya las diferentes misiones que tiene cada uno y cuales son las herramientas mentales y emocionales que maximizan esos papeles.

La parte de herramientas o procesos que definen al mentor en acción, también pueden ser utilizadas en cualquier equipo de trabajo, porque accede a rasgos generosos que posibilitan ese intercambio sinérgico entre los distintos miembros del equipo. Crear confianza y compromiso para preparar el terreno, explorar y escuchar con empatía para integrarse en la situación ajena, redefinir y resolver problemas para superar los obstáculos que generalmente se han generado por un mal planteamiento, construir comprensión y capacidad y finalmente apoyar la acción autónoma.

Interesante libro, prologado por Pilar Jericó, que nos adentra de una manera seria y entretenida al mundo del mentoring y el coaching para poder alcanzar a entender su importancia en las entidades empresariales que siguen buscando la manera de que su conocimiento y su cultura no quede sepultada por una legión de trabajadores más orientados a los resultados rápidos.

Es un libro que todos los profesionales de recursos humanos y, especialmente, de formación, deberían leer para sensibilizarse en estos métodos de transmisión de cultura empresarial y de valores humanos, tan necesitados en estos momentos de confusión y avaricia.

Enrique Campomanes

REFLEXIÓN FINAL.

Como el año pasado esta cita fue muy celebrada, la repito. Lo merece. Es una preciosidad, es conmovedora. Un abrazo. Paco Segrelles.

Aparecieron después los que algunos consideran enemigos del libro: el cine, la radio, la televisión... Son, es cierto, otros medios de difusión de la poesía, y también de la música y de las artes plásticas. Pero, aunque enemigos en cierto aspecto, es difícil que derroten al libro, ni creo que pongan en ello interés. El libro les lleva la ventaja de la corporeidad, de la cercanía. El libro lo tengo, lo poseo, puedo incluso darle achares*, no mirarlo, no leerlo y, sin embargo, conservarlo. No es efímero. Puedo también tenerlo en las manos, acariciarle el lomo como a un perro amigo, hojearlo, sobarlo, puedo besar algunos de sus renglones si me han conmovido. Tanto si es un libro lujoso, encuadernado en suave piel, como si es un libro popular, de los que se doblan y se pliegan sumisos para ser leídos en la cama, con los que uno puede acostarse sin muchas dificultades (...)

Echo una mirada a la biblioteca. Cuántos libros en ella que ha devorado el olvido. Y cuántos que ya no podré leer. Quiero decirles a esos libros que no leeré nunca, que no se sientan despreciados. Si sé que no los leeré es porque estoy en esa edad en la que al tiempo se le ve volar como a un gorrión asustado, en la que se nos escapa como agua en un cesto, en la que huye como algunos queridos recuerdos. Pero al decir adiós, que un libro me abra sus brazos y repose sobre mi pecho.

* En *caló*, celos, disgusto, pena,

Fernando Fernán Gómez,
De la Real Academia Española,
Diario *El País* de 23 abril 1994