

EL MEJOR LÍDER SIEMPRE SE DEJA LIDERAR

Gerardo Barcia Palacios

*Reflexiones sobre liderazgo y management,
para las organizaciones del siglo XXI.*



A mi padre.
Nací tarde o quizás se fue temprano.
Siempre imaginé esta época a su lado.
Tal vez por eso siempre me enseñó a estar solo.

Y a mi madre.
Porque en los momentos más difíciles
siempre me recuerda que ella solo
parió triunfadores.

CARTA DE NAVEGACIÓN

Prólogo de Ricardo Jurado.....	5
Prólogo de Israel Alcazar.....	8
Prólogo de Javier Garzás.....	9
Prólogo de Pilar Roch.....	11
Prólogo Alejandra González Pego.....	14
Prefacio.....	16
PARTE I. DOS PROBLEMAS SOBRE LA MESA.....	21
Capítulo 1. El mundo aceleradamente cambiante.....	22
Capítulo 2. El talento perdido.....	27
Capítulo 3. Un laberinto con salida.....	33
PARTE II. EN LA BÚSQUEDA DEL MEJOR LIDERAZGO.....	40
Capítulo 4. Dos caballos y una carreta.....	41
Capítulo 5. Tres tristes tigres.....	45
Capítulo 6. Ciudades con máquinas.....	51
Capítulo 7. Los equipos fantasmas.....	56
Capítulo 8. El liderazgo y el management siempre cambiante.....	61
Capítulo 9. Desayuna con tu cultura.....	68
Capítulo 10. Anárquicamente dictador.....	74
Capítulo 11. Energizar para transformar.....	84
Capítulo 12. Gente buena y buena gente.....	94
Capítulo 13. El tamaño importa.....	104
Capítulo 14. Si no te equivocas, te equivocas.....	115
Capítulo 15. El molino del tiempo.....	123
PARTE III. EL MEJOR LÍDER SIEMPRE SE DEJA LIDERAR.....	129
Capítulo 16. Solo lo efímero es lo que perdura.....	130
Capítulo 17. El mejor líder siempre se deja liderar.....	136
Capítulo 18. Por ahora.....	139
Epílogo por Adolfo Ramírez.....	141

PRÓLOGO DE RICARDO JURADO

CEO de BBVA NEXT TECHNOLOGIES

Aún mantengo un recuerdo muy vivo de mi primer día de trabajo. El que era mi jefe por aquel entonces me llamó a su despacho. Me preguntó si sabría hacer un gráfico comparando los resultados de la entidad respecto a nuestros principales competidores. Le contesté que efectivamente me creía capaz de hacerlo y me espetó un «Venga, pues hazlo rápido» como respuesta. Al rato, volví a su despacho con la gráfica. De manera muy desagradable tiró el papel al suelo y, con actitud displicente, me preguntó si aquello era todo lo que había aprendido en la universidad. Al parecer, el código de colores que había utilizado para representar a nuestros competidores no era el que él tenía en su cabeza...

Se habla mucho de cómo la tecnología ha cambiado y continúa cambiando nuestras vidas y la forma en la que trabajamos. Sin embargo, no se habla tanto de cómo, asimismo, los antiguos estilos de gestión de personas han quedado obsoletos y nuevos estilos de liderazgo se han convertido en un factor crítico para el éxito empresarial y están transformando, de igual manera, las formas de trabajo.

En mis más de 15 de años experiencia profesional, he tenido la oportunidad de vivir en primera persona esta profunda transformación, pasando de tener “jefes” tradicionales al principio de mi carrera, a tener la suerte de poder trabajar junto a verdaderos líderes, de los que he podido aprender y poner en práctica una forma mucho más efectiva de dirigir equipos.

Obviamente, soy consciente de que aún existen muchos sectores y empresas en los que continúan funcionando los viejos sistemas organizativos jerárquicos con modelos de relación de “orden y mando”, donde es el jefe quien tiene toda la información contextual y emite órdenes a sus subordinados que se limitan a ejecutarlas como meras herramientas, dentro de una cadena de producción, bajo un sistema de supervisión basado en el control y la desconfianza.

Sin embargo, en el ámbito de la transformación digital y, en particular, en el desarrollo de software, por los que ha discurrido mi carrera durante los últimos años, este tipo de management es simplemente inconcebible. El mercado laboral presenta un desequilibrio enorme entre la oferta y la demanda de nuevo talento tecnológico, por lo que un estilo de liderazgo radicalmente distinto al tradicional se ha convertido en *conditio sine qua non* para tener capacidad para atraer y retener a este tipo de talento. Y resulta que, además, al menos en mi experiencia, este nuevo estilo de liderazgo conduce a niveles de satisfacción, motivación y compromiso sustancialmente más altos que los viejos estilos de gestión de personas.

Definir este nuevo estilo de liderazgo no estarea sencilla ni probablemente exista una receta única para ser un buen líder. Sin embargo, creo que existe una serie de características que, en mi opinión, están presentes en todo verdadero líder:

- Es consciente de que el éxito de cualquier empresa radica, en primer lugar, en saber rodearse del equipo adecuado.
- Se asegura de que el equipo entiende y comparte un propósito común, que cuenta con un nivel de ambición razonable, pero retador.

- Organiza al equipo, asignando a cada uno de sus miembros el rol que maximiza sus fortalezas y su complementariedad con el resto del equipo.
- Es generador de energía positiva y fomenta la creación de relaciones entre los miembros del equipo.
- Invierte la mayor parte de su tiempo comunicando a su equipo de manera transparente para garantizar que todos comparten el mismo contexto a la hora de tomar decisiones.
- No toma decisiones de forma individual, sino que involucra al equipo en una toma de decisiones colegiada, de manera que los éxitos lo sean de todo el equipo y los fracasos también.
- Es un faro para su equipo, dando guía en cuanto a los grandes objetivos a conseguir para dar forma a ese propósito común, pero empodera al equipo en cuanto al cómo llevarlo a cabo.
- Se implica en el día a día, estando disponible cuando se le requiere y se ofrece para intervenir cuando existen puntos de bloqueo, siempre al servicio del equipo.
- Es un ejemplo para los demás en cuanto a los comportamientos y actitudes que se pretenden favorecer en la organización.
- No penaliza el error, pero da *feedback* sincero para favorecer el aprendizaje y la mejora continua.
- Espera también *feedback* de su equipo y sabe dar marcha atrás, con humildad, en aquellas decisiones que no fueron acertadas.
- Es justo y equitativo en sus decisiones respecto a cada uno de los miembros del equipo.

En definitiva, un líder verdaderamente efectivo, en este contexto, no es el que elige serlo ni el que es investido con la potestad de la organización. Es aquel al que su equipo decide genuinamente seguir con total compromiso para alcanzar el objetivo común, pero quien, por el contrario, no tiene afán alguno de protagonismo, sino que entiende el liderazgo como un rol de servicio para facilitar el éxito colectivo.

Con frecuencia se suele discutir si el verdadero líder nace o se hace. Estoy convencido de que hay personas que cuentan con facultades innatas

de liderazgo. Sin embargo, no es menos cierto que, como cualquier otra habilidad, todos podemos ser mejores líderes si nos lo proponemos y le dedicamos el tiempo necesario de “entrenamiento”.

Sin embargo, en el entorno de formación *mainstream* no es fácil encontrar buenos contenidos que permitan ayudarnos a recorrer el tránsito entre los viejos modelos de gestión de personas a los nuevos estilos de liderazgo.

Afortunadamente, van emergiendo autores que nos ofrecen una perspectiva diferente. En este libro, Gerardo Barcia, a partir de su experiencia real, nos comparte un conjunto de pequeñas píldoras que provocan nuestra reflexión, inoculando en nuestro interior una especie “virus” que desencadenará el inicio de un camino sin retorno hacia un nuevo estilo de liderazgo.

Ricardo Jurado,
CEO BBVA NEXT TECHNOLOGIES.
Madrid.

PRÓLOGO DE ISRAEL ALCÁZAR

Cofundador de Thinking With You

No descubro nada nuevo si digo que el mundo actual es más volátil, incierto, complejo y ambiguo que nunca. Sin duda, la tecnología tiene mucho que ver en todo esto y hablamos de transformación digital, aunque en el fondo de lo que realmente estamos hablando es de una transformación de mentalidad de las personas.

Sea como fuere, esto no tiene marcha atrás y, “a mejor”, creo que ya no vamos.

Por ello, las organizaciones deben adaptarse a este nuevo contexto para sobrevivir. Conviene destacar algunos aspectos que marcarán el desenlace de muchas organizaciones. Porque tenemos muchas organizaciones dentro de una misma, necesitamos diferentes estructuras y maneras de solucionar los problemas en función de la complejidad de estos. Y es que, en una misma organización, se mezclan contextos más obvios, donde necesitamos controlar y supervisar los procesos para que estos no fallen —por ejemplo, pagar la nómina a los empleados—

mientras que hay veces que debemos provocar contextos donde emerja la innovación y creatividad mediante un caos controlado para generar nuevos productos y servicios. En mi opinión, los responsables máximos de las organizaciones deben tener esto presente, porque no nos valdrá un solo tipo de estructura organizacional para aplicar en todos estos diferentes contextos.

Gerardo, en este libro, nos va descubriendo poco a poco, como una historia, un viaje con varias paradas donde nos hace reflexionar sobre el éxito de algunas empresas (Apple) frente a otras (Nokia), o los diferentes modos de actuar que se presentan en las organizaciones (explotación y eficiencia en los procesos frente a la exploración y experimentación de soluciones en entornos inciertos).

Existen actualmente varias corrientes que hablan de organizaciones con culturas y estructuras diferentes como son, por ejemplo, los modelos de organizaciones Teal basadas en el libro *Reinventando organizaciones* de Frédéric Laloux, donde se muestran diferentes niveles de conciencia organizacional, desde el rojo de organizaciones donde el liderazgo se ejerce por autoridad, hasta el azul (Teal) donde el liderazgo evoluciona hasta la consciencia más plena, apoyándose en un propósito evolutivo al que puedan sentirse conectadas las personas fomentando la autogestión en la tarea y la plenitud, sin distinción entre persona y profesional.

Por otro lado, vemos el retorno de estructuras como la sociocracia (modernizada en la actualidad con la versión 3) que plantea estructuras en círculos en donde las decisiones se toman por consentimiento (en lugar de consenso), exponiendo las objeciones y tratando de escuchar a las minorías en la toma de decisiones, con patrones de decisión de responsables y lanzamiento de propuestas muy diferentes a lo tradicional, a lo de siempre.

Todas estas corrientes y alguna más camufladas de nombres diferentes (organizaciones líquidas, organizaciones caórdicas y antifrágiles) hablan de conceptos similares, de un liderazgo que debe cambiar, de un liderazgo

donde los líderes formales generen contextos donde otros liderazgos informales puedan emerger, donde todos somos un poco líderes y un poco seguidores. Sin seguidores nunca habría líderes y tan importante es saber dar un paso al frente como atrás o al lado.

En la literatura empresarial, el management y el liderazgo son probablemente dos de los temas de los que más se haya escrito. Poco o nada se sabe ni cuenta de la otra cara del liderazgo, el *seguidorazgo*. Por defecto, uno es líder porque tiene seguidores. Tan difícil es de liderar como de seguir a otros. Y este baile entre liderazgo y *seguidorazgo* es continuo. Ante la pregunta: ¿Quién lidera o es el líder?; siempre deberíamos contestar: ¿En qué momento concreto?

Con el management pasa un poco parecido, ya lo decía Jurgen Appelo en su primer libro *Management 3.0* que lo que necesitan las organizaciones es más management y menos *mánager*, esto es, que todas las funciones asociadas a los *mánager* puedan ser ejercidas de manera distribuida por todos. Pero a veces esto puede ser contraproducente, si todos somos responsables de algo, nadie lo es. Por eso, como decía Aristóteles, «que la virtud esté en el término medio» y surge la necesidad de definir responsables concretos de ciertas tareas de management, cualquier empleado puede ejercer estas labores sin necesidad de ser un *mánager* formal. ¿Es esto eficiente? Pues probablemente no tanto, porque nadie hace mejor un trabajo concreto que un especialista del mismo, pero, en contrapartida, generamos personas más responsables y motivadas por los problemas y las soluciones de estos.

Quizás estemos pensando en un *mánager* más mentor o *coach* que acompañe en el camino a sus colaboradores, permitiéndoles tomar cada vez mejores decisiones sobre la mejor manera de organizarse y gerenciarse. Quizás esto se aplique a otras áreas, como los recursos humanos, donde actúen como acompañantes de los empleados y dejen a estos mismos que comiencen a decidir sobre su propia carrera, la formación que quieren realizar o la mejor manera de evolucionar como profesional.

Y es que parece que el mundo de las organizaciones ha cambiado definitivamente y pinta que necesita personas con mayor responsabilidad, con mayor autonomía y capacidad de tomar decisiones, donde liderazgo y management convivan sin roles concretos, o tal vez, con roles reconvertidos a mentores y acompañantes de personas, sin tanto status ni poder.

Porque, al fin y al cabo, los mejores líderes siempre se dejan liderar, ¿verdad?

Israel Alcázar,
Cofundador Thinking With You.
Madrid.

PRÓLOGO DE JAVIER GARZÁS

*Profesor de Ciencias de la Computación
Universidad Rey Juan Carlos*

En la historia ha habido muchos cambios y evoluciones en el liderazgo, en la gestión y en el papel que en ella se le dan a las personas y a los equipos. La cultura Ágil, que tanto se menciona estos años, ha sido, sin duda, uno de los movimientos que más han influido en resaltar el papel de las personas, de los equipos, de hacer pragmáticas nuevas maneras de liderar y en llevar ese “humanismo” a la gestión.

Pero algo tan esencial en estos años “ágiles”, como lo de poner en el centro de la gestión y el liderazgo a las personas, ya venía de mucho más atrás. Desde el *Peopleware: Productive Projects and Teams* de DeMarco y Lister del año 1987, e incluso desde mucho antes, el término *peopleware* (*software*, *hardware* y *peopleware*) fue usado por primera vez en 1977 por Peter G. Neumann, en su libro *Peopleware in Systems*.

Como ves, algo que viene de muy atrás, potenciado años después por la corriente Ágil y, más recientemente, en especial, por el movimiento Management 3.0.

Han pasado 18 años desde que participé por primera vez en un proyecto Ágil, desde entonces he trabajado para más de 80 organizaciones y he formado a miles de profesionales en Agilidad y equipos; y, de muchas cosas que te podría contar, te puedo constatar de primera mano que, aun después de tantos años, un tema tan importante como el liderar con un enfoque a equipos y personas, con una importante base en la autoorganización, a nivel profesional no ha calado lo suficiente. Aún hay demasiado liderazgo antiguo, de ese que pareciera haber sido pensado para gestionar *walking dead*s.

Por ello, hoy, toda iniciativa que impulse que el *peopleware*, el management 3.0 y que nuevos modelos de liderazgo calen en la gestión... es poca. Y, por ello, necesitamos más profesionales como Gerardo, gente con experiencia, involucrada y motivada en hacer llegar estas ideas al mundo profesional. Y, por esta razón, este libro es una iniciativa admirable, sólida y un texto de obligada lectura. Más aún estando en castellano, ya que estamos carentes de libros de este ámbito.

Si algo le pido a un libro, es que proponga nuevas ideas, que sea original, atrevido, que incite a pensar diferente, rigor, una base sólida en la que apoye sus propuestas y que sea ágil de leer; y *El mejor líder siempre se deja liderar* cumple con todas ellas, planteando una hoja de ruta, un viaje, propuestas, generando preguntas y reflexiones sobre nuevos modelos de liderazgo.

Si eres parte del movimiento Ágil, luchas día a día con el “lado oscuro” de la gestión y el liderazgo, y te sientes identificado con los nuevos modelos de trabajo, este es uno de esos libros que es imprescindible que te leas.

Que la “agilidad” te acompañe.

Javier Garzás,
Autor de javiergarzas.com.
Móstoles, Madrid.

PRÓLOGO DE PILAR ROCH

CEO de ideas4all Innovation

Siempre me han gustado las citas. Durante diferentes etapas de mi vida he tenido diferentes citas favoritas que, digamos, podrían funcionar como el titular de cada una de esas etapas.

Durante los últimos tres años y medio, coincidiendo con mi etapa profesional como CEO de ideas4all Innovation, mi cita favorita —y titular, por tanto, de este periodo— es una bastante conocida del doble Premio Nobel Marie Curie, por cierto, la primera mujer en conseguir este galardón, en hacerlo dos veces y la única persona que lo ha hecho en dos disciplinas distintas: Física y Química. La cita en cuestión es: «No hay que tener miedo a nada en la vida, solo hay que saber entender».

Tras leer con detenimiento y mucha curiosidad *El mejor líder siempre se deja liderar*, y pensar cómo ayudar con mi prólogo a su lectura, me ha venido a la cabeza dicha cita. Recorro a ella como apertura de este prólogo porque considero que Gerardo Barcia ha hecho un extraordinario trabajo con este libro, haciendo posible que cualquier profesional pueda

“entender” qué está pasando en el entorno profesional y empresarial actual, y desde qué puntos de vista debemos trabajar en una adecuada gestión del talento.

Vivimos un momento apasionante en el que confluyen acontecimientos como la disrupción tecnológica, el surgimiento de nuevos valores y una nueva visión del hombre y su propósito. Quizá en un futuro próximo observemos cómo, a comienzos del siglo *xxi*, el *Homo sapiens* que conocemos estaba evolucionando hacia el *Homo emocionalis*, un ser humano consciente que no solo piensa, sino también que del reconocimiento y gestión de sus emociones depende su pensamiento, salud y destino. A estos acontecimientos se suma otro: la creciente escasez y sobreexplotación de recursos que pone en juego la sostenibilidad del planeta a medio plazo.

Hoy vivimos en un momento de incertidumbre y descubrimiento de nuevas —o no tan nuevas— dicotomías. Entre ellas, aquella que me gusta nombrar como *la masa personalizada* y que pone de relieve cómo la tecnología hace posible, hoy más que nunca, que participemos como individuos en muchas actividades desde nuestra individualidad, formando parte de un todo.

Hay ejemplos notorios de ello, como es Wikipedia. O desde la perspectiva personal y profesional de la última de mis etapas antes citadas, el uso de comunidades de ideación colectiva que permiten dar nuestras opiniones a marcas, participar en los presupuestos participativos de nuestro ayuntamiento o plantear ideas a la organización en la que trabajamos sin que importe el área funcional, rango o nivel jerárquico que ocupemos.

En todos los casos citados, las contribuciones individuales se mezclan entre ellas, evolucionan y dan lugar a algo más grande —y generalmente mejor—, a un propósito colectivo que es fruto de la suma de la colaboración de muchos, de la mixtura y perfeccionamiento de las ideas que se comparten. Cabe decir que dicha “masa personalizada” se asemeja a aquel concepto que Adam Smith definía en el siglo *xviii* como

la mano invisible y que, ya entonces, aludía a la búsqueda individual de nuestros intereses dentro de un equilibrio global.

Por contra, hoy la tecnología ha acelerado el alcance y la velocidad de este proceso. Y, generalmente, está detrás la aplicación en red de una “inteligencia colaborativa” basada en el concurso y participación de un gran número de individuos con el propósito de conseguir un objetivo que es común.

Slack, YouTube, WordPress o las comunidades de *crowdsourcing* de ideas son solo algunos ejemplos de herramientas tecnológicas que hacen posible la inteligencia colaborativa. Pero para que esta aflore, el proceso debe dar respuesta a cuatro simples preguntas: qué se hace —publicar artículos, ideas, comentarios, trabajar en red—; quiénes participan en ello —empleados, clientes, ciudadanos—; de qué forma se gestiona el proceso —votación, coedición, sorteo...—; y para qué —o a cambio de qué— cada individuo participa del objetivo común perseguido. Son cuatro sencillas preguntas que dan las respuestas adecuadas cuando hablamos de la gestión de herramientas de inteligencia colaborativa.

En su libro, Gerardo Barcia explica de una forma así de sencilla diversos aspectos a tener en cuenta en la gestión de un proyecto y de una empresa, en función de su momento de evolución y entorno en el que se mueva, sin olvidar que una organización no es otra cosa que la suma de talento, trabajo y capital.

El libro hace referencia a muchas herramientas sencillas y eficaces que podemos utilizar en nuestro día a día para gestionar los equipos y grupos con los que trabajamos. Adicionalmente, incluye referencias a múltiples libros y artículos donde ampliar información sobre aquellos conceptos que más se adapten a nuestras necesidades.

Es una guía clara, sencilla y simple que tiene en cuenta el momento actual y ayuda a centrarnos en nuestra evolución como líderes y mánager. A veces, lo más simple es lo más útil.

Su lectura me ha hecho recordar cómo descubrí el *job crafting* hace ya siete años en un programa de alta gestión para directivas en Los Ángeles. Entre las múltiples materias impartidas como Contabilidad, Finanzas, Liderazgo o Gobierno Corporativo; sin duda, la que más me aportó, fue una que, en principio, parecía más bien un juego o incluso una distracción con la que suavizar la dureza de las demás materias. Pero como metodología, aquel *job crafting* proponía algo más serio a nivel profesional y vital: hacer de nuestro trabajo un trabajo más satisfactorio que permita alcanzar nuestros objetivos, disfrutar de nuestras pasiones y exprimir nuestras fortalezas.

Con el *job crafting* descubrí una potentísima herramienta para gestionar mi trabajo y mi carrera, pero también para ayudar a los demás a hacerlo. Y pude observar a las personas y a los equipos desde otro punto de vista, ya que todos, sin darnos cuenta, hacemos *job crafting* de una u otra forma. El libro se detiene también en muchas herramientas de este tipo que ayudan a captar y retener talento a través de la comprensión de sus motivaciones y capacidades.

De una forma ordenada, el autor nos lleva de viaje por las escalas de colores para enseñarnos a cómo vivir y gestionar los grises, porque en la vida nunca nada es blanco o negro, todo depende de muchas circunstancias y está sujeto a evolución y cambios.

Con su libro, Gerardo Barcia nos deja la mente abierta y más preparada para continuar con nuestro camino. Una vez entendemos lo que ocurre, toca avanzar. Para ello, como en su inicio, cierro este prólogo con otra cita, esta vez de nuestra querida Ana María Llopis, jefa de ambos en ideas4all Innovation que dice: «Hazlo siempre lo mejor que puedas, compite contra ti mismo y tu capacidad de superación».

Todo puede cambiar, menos nuestra intención de hacerlo «lo mejor que se pueda».

Pilar Roch,
CEO ideas4all Innovation.
Madrid.

PRÓLOGO ALEJANDRA GONZÁLEZ PEGO

Directiva R. Seguros, presidenta Gaela

La palabra líder, por sí misma, nos puede sonar a jefe y a todo lo que conlleva un jefe; además de respeto, obediencia, sacrificio, peloteo, el “todo lo sabe”, el “si él lo dice, hay que hacerlo”, el “la pasta es de él y hay que hacer lo que él quiera”; en definitiva, “el de arriba”.

En otros contextos sociales, un líder es alguien con carisma, generalmente trabaja desde la sombra, raramente se hace notar. No comparte entornos social-laborales, no lo conoce ni siquiera toda la plantilla. Está en su despacho, hace, ordena y manda. Y, por último y bajo mi perspectiva, está esa persona, que no deja de ser líder por el mero hecho de haberse rodeado de gente que complementan sus acciones, decisiones y un amplio radio de ideas que conforman un proyecto.

Personalmente, me gusta y veo más constructivo el tercero de los ejemplos anteriores. Un líder debe de ser esa persona que aporte responsabilidad a un proyecto y que sea capaz de ejecutarlo, sirviéndose y apoyándose siempre en el personal del entorno que lo rodea. Bien es cierto que se debe de crear una simbiosis tan homogénea como sea posible, para ello juega un papel muy importante la motivación, tanto

personal como en equipo, hay que dar un 100 % fundamental del valor humano, independiente o no, que se le quiera dar al equipo. Un líder motiva e interactúa con su "gente", escucha ideas, se deja orientar, es democrático en cuanto a opiniones, puede adquirir en determinados momentos una conducta pasiva y, por lo tanto, mucho más cómoda para hacer valer las ideas del equipo.

¿Qué pasa cuando nos encontramos con un "falso líder"? Desgraciadamente también ocurre lo contrario a la inspiración, que es lo que todo el mundo conoce como "los atrapadores de sueños", los "vendedores de humo" y los que consiguen llevarte a su terreno y casi "radicalizarte" para poner en marcha ideas sin fundamento, torpes proyectos sin objetivos claros y, por supuesto, damos por hecho un proyecto volátil y en el peor de los casos bastante desvirtuado de la realidad. Lo único que buscan es su propio beneficio personal y su propio egocentrismo hace que no quiera y rechace cualquier idea que no cumpla con sus requisitos.

En definitiva, ser líder es mostrar algo más que tu valía como responsable de un proyecto; además, debes de ser capaz de desarrollarlo con un equipo potente, con valía, con una gran dosis de motivación, ejecutarlo con éxito y darle toda la expansión posible.

Por todo ello, para cada uno de los casos expuestos con anterioridad, siempre hay una pequeña muestra identificativa de los diferentes líderes:

Típico emigrante retornado que vuelve a su ciudad de origen. Viene con sus ahorros y, de la nada, como por arte de magia, se vuelve constructor. Contrata a una cuadrilla de hombres (viejos conocidos de él o de su familia o entorno). Por supuesto, de la motivación ya ni hablamos, porque lo que busca es edificar a bajo coste y, por contado, a bajo salario posible, hay que hacerlo y se acabó.

Típico jefe de la sección X de la planta X de algún sitio X de Hacienda, no conoce a sus subordinados en su totalidad, quizás les suenen sus nombres y poco más. Y desde su despacho hace, ordena y manda. La motivación de su equipo no le importa nada.

Para terminar, mi caso personal. Hablamos del apasionante, a la par que agotador, mundo de los seguros. Como directora de oficina de dos provincias y lo que ello supone: nómina, comisiones, rapel de fin de año (excelente en cifras siempre, llegando a pasarme en números), dietas, etc.; empiezan las presiones. Nunca se puede llegar a ganar más dinero que tu director general y, ya, si te compras un coche que supere la gama del suyo, la has cagado. Sí, amigos, el egocentrismo de algunas personas en este caso “falso líder” es lo que hace que la empresa degenera, deje de existir la motivación y lleve a la ruina a cualquier empresa.

LÍDER ES IGUAL A RESPETO, COMPAÑERISMO, APOYO, POSITIVISMO, SATISFACCIÓN, ORGULLO Y FAMA CONJUNTA.

Alejandra González Pego,
directiva R. Seguros, presidenta Gaela.
A Coruña.

PREFACIO

Es increíble como aún hay mucha gente que se impresiona cuando se entera de que más de las tres cuartas partes de las personas en el planeta están desmotivadas y no sienten compromiso alguno por su organización. Es igual de increíble que la gente deje dormir en su sofá a un desconocido que le ha pedido alojamiento por internet mientras al mismo tiempo desconfía de los gobiernos y de las instituciones. Estamos ante una sociedad que directamente desconoce o desestima a los líderes y al liderazgo, independientemente que estos sean autocráticos, sociales o participativos. Da igual su naturaleza.

Gran parte de las razones se deben a que los estilos de liderazgo actuales poco tienen que ver con las necesidades actuales. Y los nuevos estilos, que se han forjado dentro del liberalismo, principalmente en la época de postguerra, tampoco parecen ser la respuesta. No porque estén mal fundamentados, sino porque están mal aplicados. Parece ser que está en la naturaleza humana borrar con los codos lo que otros han escrito con las manos. Cada vez que se introduce una nueva ideología, hay un empeño obstinado y dañino por borrar el pasado, y de considerar las ideas anteriores como enemigas de las nuevas formas de pensar.

Esa es la razón que me ha motivado a escribir este libro. Pienso que la crisis de liderazgo en las organizaciones —y muy probablemente, en el mundo en general— tiene que ver con estilos antiguos que ya no son compatibles con los contextos actuales. Y más aún, tiene que ver con los estilos nuevos que quieren barrer todo a su paso para imponerse. Creo que hace falta una visión de liderazgo equilibrada que sea capaz de poner en marcha nuevas prácticas mientras se respeta y se convive con prácticas del pasado que fueron y siguen siendo exitosas. Al fin y al cabo, vivimos en coyunturas cambiantes para las cuales no existen, ni pueden existir, respuestas unívocas. Este es el mensaje que quiero transmitir con este libro y es mi humilde contribución a una disciplina que me ha apasionado desde el primer momento que la conocí, y que creo que tiene un poder sin precedentes para realmente ejercer un impacto en el mundo.

Objetivos y método

Mi objetivo con este libro no es cambiar la forma de pensar del lector. Eso sería totalmente contrario a mis principios y valores. Mi objetivo es mucho más humilde: hacer pensar al lector. En ese sentido, el libro está bien poblado de reflexiones, sugerencias y recomendaciones que puedan servir de inspiración para que luego el lector sepa extrapolarlo a su contexto y convertir estas reflexiones en algo práctico y accionable. Este libro no es una guía paso a paso de lo que hay que hacer. Es un camino de posibilidades. Y este camino de posibilidades solo se puede volver real cuando lo recorre el propio lector.

¿Quién debería leer este libro?

La audiencia objetivo de este libro son todas aquellas personas que quieran revisar un enfoque equilibrado de management y liderazgo dentro de las organizaciones del siglo xxi, que ayude a encontrar la respuesta a los retos que las empresas tienen que enfrentar para sobrevivir a un mundo en constante cambio.

¿Cómo está organizado el libro?

El libro está organizado en tres partes: “Dos problemas sobre la mesa”, “En la búsqueda del mejor liderazgo” y “El mejor líder Siempre se deja liderar”.

La primera parte del libro, “Dos Problemas Sobre la Mesa”, tiene como objetivo introducir al lector en las razones por las cuales es necesario pensar en un nuevo estilo de management y liderazgo, producto del mundo cambiante y producto de las nuevas generaciones de trabajadores nativos digitales.

Esta primera parte del libro está compuesta por tres capítulos: “El mundo aceleradamente cambiante”, “El talento perdido” y “Un laberinto con salida”.

El primer capítulo, “El mundo aceleradamente cambiante”, pone sobre la mesa el primer reto que trae consigo el siglo XXI: se está perdiendo la capacidad de anticipación debido a los cambios acelerados en el mundo. ¿Qué tendrán que hacer los responsables de las organizaciones en los próximos años para adaptarse a un futuro incierto y cambiante? ¿Qué tendrán que hacer para mantener a flote el negocio? ¿Cómo estructurar y organizar al talento humano para que la organización pueda adaptarse a todos los cambios?

El segundo capítulo, “El talento perdido”, pone sobre la mesa el segundo reto: las nuevas generaciones que son nativas digitales están demandando nuevas formas de trabajo. Y esto implica, para todas las organizaciones, la dificultad cada vez mayor para captar, desarrollar y mantener al talento. ¿Cómo se debe fidelizar al talento humano en los próximos años para que no quiera irse de la organización? ¿Cómo conseguir el compromiso de las personas para que la compañía pueda progresar?

En el tercer capítulo, "Un laberinto con salida", se pone en común los dos retos que trae consigo el nuevo paradigma, comentados en los dos capítulos anteriores, se analizan y se presenta al lector una posible salida para afrontar estos retos: un nuevo estilo de management y liderazgo. Posteriormente se propone al lector comenzar un viaje con el objetivo de destilar todas las características que son necesarias y que deben cumplir ese nuevo estilo de liderazgo.

La segunda parte del libro, "En la búsqueda del mejor liderazgo", plantea un viaje en la búsqueda del mejor estilo de management y liderazgo. En ese viaje, se revisarán todos los aspectos que debe tener ese estilo de management y liderazgo para poder hacer frente a los problemas planteados en la primera parte del libro.

Esta segunda parte del libro está compuesta por doce capítulos: "Dos caballos y una carreta", "Tres tristes tigres", "Ciudades con máquinas", "Los equipos fantasmas", "El liderazgo y el management siempre cambiantes", "Desayuna con tu cultura", "Anárquicamente dictador", "Energizar para transformar", "Gente buena y buena gente", "Si no te equivocas, te equivocas" y "El molino del viento".

En el cuarto capítulo, "Dos caballos y una carreta", se discuten las diferencias y similitudes entre el rol de manager y el rol de líder, los cuales se presentan al lector como dos perfiles complementarios y necesarios para poder dar respuesta a los retos de este siglo.

En el quinto capítulo, "Tres tristes tigres", se presenta al lector los tres estilos de liderazgo que existe en toda organización por ley natural. Se revisan cada uno de los tres estilos y se exponen sus implicaciones de cara a los cambios dentro de las organizaciones.

En el sexto capítulo, "Ciudades con máquinas", se revisan las diferencias entre pensar en una organización como una máquina, frente a pensar en una organización como una ciudad. Se discuten los beneficios y problemas de ambos enfoques y la importancia de buscar un balance inteligente entre ambos planteamientos.

En el séptimo capítulo, “Los equipos fantasmas”, se reflexiona sobre las características de trabajar en equipos de trabajo, frente a las características que tiene trabajar en grupos de trabajo. Se analizan ambos enfoques y se propone la idea de buscar un balance en función de la naturaleza del trabajo a realizar.

En el octavo capítulo, “El liderazgo y el management siempre cambiantes”, se expone al lector la importancia de experimentar constantemente con prácticas de management y liderazgo. Se presenta el Management 3.0 como un camino de trabajo que propone un conjunto de prácticas siempre cambiantes que consideran al liderazgo y al management como dos perfiles complementarios que reconocen y trabajan los tres estilos de liderazgo existentes por ley natural en las organizaciones, las cuales buscan un equilibrio entre el concepto de organización como ciudad y organizaciones como máquinas, y que funcionan para equipos y grupos de trabajo. Por todas estas características, se invita al lector a profundizar en Management 3.0 como línea base para encontrar el estilo de liderazgo capaz de afrontar los retos del siglo ^{xxi}.

En el noveno capítulo, “Desayuna con tu cultura”, se revisan las características que debe conocer un líder para diseñar, promover y gestionar un cambio cultural.

En el décimo capítulo, “Anárquicamente dictador”, se presenta al lector una técnica para empoderar al talento organizativo que debe tener presente un líder que busque trabajar en un entorno organizativo autogestionado con límites.

En el decimoprimer capítulo, “Energizar para transformar”, se discute cómo un líder puede descubrir lo que motiva al talento de una organización y cómo puede aprovechar esas ‘palancas motivadoras’ para mantener a las personas energizadas, comprometidas y motivadas.

En el decimosegundo capítulo, “Gente buena y buena gente”, se presentan recomendaciones que puede aplicar un líder que quiera desarrollar las

competencias individuales, grupales, de equipo y organizativas para fomentar una cultura de autoaprendizaje continuo que ponga en valor el conocimiento de la compañía.

En el decimotercer capítulo, “El tamaño importa”, se muestra al lector una serie de reflexiones que debe tener en cuenta un líder para diseñar estructuras holísticas que busquen un balance entre jerarquías y redes, entre centralizar y descentralizar la toma de decisiones, entre explotar negocios existentes mientras se exploran nuevas posibilidades, entre la generalización y la especialización de equipos, y entre ser eficiente y ser eficaz como compañía.

En el decimocuarto capítulo, “Si no te equivocas, te equivocas” se presenta un conjunto de recomendaciones que puede seguir un líder que busque dejar en el ADN de su organización una mentalidad de mejora continua a través del aprendizaje y su celebración.

En el decimoquinto capítulo, “El molino de viento”, se expone al lector un camino de trabajo para trasladar a las organizaciones todas las ideas presentadas en la segunda parte del libro mediante un enfoque de gestión del cambio distinto.

Por último, en la tercera parte de libro, “El mejor líder siempre se deja liderar”, a modo de conclusión, se pone en común todo lo aprendido durante la segunda parte del libro, se presenta el mejor estilo de management y liderazgo que pueda hacer frente a los problemas enunciados en la primera parte del libro y se hace una proyección de este estilo de cara al futuro.

Esta última parte del libro está compuesta por tres capítulos: “Solo lo efímero es lo que perdura”, “El mejor líder siempre se deja liderar” y “Por ahora”.

En el decimosexto capítulo, “Solo lo efímero es lo que perdura”, se presenta al lector una analogía entre el ciclo de vida humano y el ciclo

de vida de los negocios. Sobre esta analogía se reflexiona en qué fases del ciclo de vida de los negocios debe reconocer un líder que es más conveniente adoptar un estilo de liderazgo frente a otros.

En el decimoséptimo capítulo, “El mejor líder siempre se deja liderar”, se reúnen todas las características necesarias que fueron presentadas en capítulos anteriores y se define el mejor estilo de liderazgo que pueda hacer frente a los retos de nuestra era.

Finalmente, en el decimoctavo capítulo, “Por ahora”, se presenta al lector una proyección de cara al futuro del estilo de liderazgo presentado en el capítulo anterior y se expone una serie de razones por las cuales se concluye que no es un estilo de liderazgo que vaya a ser para siempre.

Compra el libro completo en:
www.elmejorlider.es