



knowsquare .

PREPARADO POR: CONSEJO EDITORIAL

16 DE FEBRERO DE 2009

LEADING MANAGERS IN SPAIN- 2008

RESUMEN DEL LIBRO DE
CRF

knowsquare .

Privado y Confidencial

Prohibida su Distribución sin Autorización Expresa del Autor

INTRODUCCIÓN

Leading Managers en España 2008, es una publicación de CRF, en colaboración con Eurotalent, que identifica el estilo y habilidades de liderazgo de una selección formada por un grupo de conocidos directivos españoles, tratando de descubrir en ellos parámetros de excelencia en su liderazgo. Según los autores, es un gran líder el que crea valor para la empresa, y quién al mismo tiempo representa visiblemente los valores clave y la cultura definida de la empresa. Aunque resumimos a continuación las características de cada uno de ellos, de las que creemos que podemos aprender, nos quedamos con la lista de temas pendientes que como colectivo aún tenemos que madurar, y que comparte con nosotros Santiago Álvarez de Mon en el prólogo del libro.

UN PRÓLOGO QUE VALE POR UN LIBRO

Son las cosas que tiene Santiago. Que llena libros con 800 palabras. Resume las debilidades de los directivos españoles en (1) El trabajo en equipo (2) La gestión de la diversidad (3) El uso del tiempo (4) Liderazgo emocional ya que la gestión de empresas es pensamiento y sentimiento. Si sólo tiene 20 segundos que dedicarnos, pero ha llegado hasta aquí, habrá merecido la pena.

EJEMPLOS DE LIDERAZGO

- **Felipe Benjumea – Abengoa**

Persona cercana y abierta, impregnando estas características a su estilo de liderazgo, que se transmite al resto de la organización. El estilo de trabajo es de abajo a arriba. Se fomenta el espíritu emprendedor y la búsqueda de la excelencia.

- **Florentino Pérez – ACS**

Pasión por los retos: su estilo de liderazgo es una mezcla de varias cualidades, siendo la primera de ellas la ambición. Su compromiso personal es llevar a ACS al liderazgo. Ha abandonado el día a día de la compañía, rodeado de un equipo de colaboradores en los que ha depositado su confianza plena.

- **José Ignacio Goirigolzarri – BBVA**

Afán de perfeccionamiento: no va de líder. Sabe que cada persona debe liderar su trabajo y su equipo. Cada trabajador ha de sentir que su aportación es fundamental. La delegación de poderes, el *empowerment*, el liderazgo de arriba abajo, transversal y humanista es la clave de la organización. Nunca está satisfecho, todo es mejorable. Hace autocrítica desde la autoconfianza. Lo contrario cree que te puede llevar al diván.

- **Luis Osuna – Covirán**

Liderazgo participativo: es muy consciente de que cuanto más se disfruta con lo que se hace, mejores ratios de productividad se alcanzan. A largo plazo, su visión es crear un grupo cooperativo internacional que aglutine a los grandes grupos europeos de detallistas y así entrar en otros mercados internacionales.

- **Rafael Miranda – Endesa**

Trabajo en equipo: cree que los éxitos son consecuencia del esfuerzo diario y, sobre todo, del trabajo en equipo. Opina que un Consejero Delegado no es nadie sin un equipo potente. Presume de haber leído mucho y procurar aprender de todo. Piensa que hay que escuchar la opinión de los demás para aprender la verdad de las cosas y no lo que uno quiere escuchar.

- **Ingemar Naeve – Ericsson**

Mentalidad de estrategia: le gusta delegar porque cree que las personas que reciben una responsabilidad crecen con ella también y aportan a la empresa. En su estilo de liderazgo se deja ver su lado sueco, le gusta llegar a las decisiones por consenso, pero cuando no se consigue, tiene que tomar una decisión.

- **Joaquín Ayuso – Ferrovial**

Impulso internacional. Ayuso es uno de esos poco grandes ejecutivos que se han aprendido la compañía desde abajo hacia arriba y conoce a la perfección su funcionamiento interno desde los niveles más básicos. Sus dos grandes apuestas han sido la internacionalización y la diversificación del negocio más allá del cíclico mercado de la construcción. Destaca por su visión estratégica, la rentabilidad que ha logrado en pocos años en la compañía, y la capacidad de ganarse la confianza de los empleados e inversores.

- **Guillermo Ulacia – Gamesa**

Visión Estratégica. Aunque su estilo de liderazgo se asienta sobre un modelo consultivo y democrático, Ulacia tiene claro que es él quien en última instancia ha de responder ante inversores, clientes y empleados. Su reto al aceptar el cargo era acometer una reestructuración interna que permitiese al grupo ser más eficaz. Las características que definen el modelo de gestión impulsado por Ulacia son la excelencia y la agilidad en la toma de decisiones. Desde su llegada a la compañía, si ha dejado algo claro es que el futuro de la firma en el campo de las energías renovables está en la energía eólica.

- **Carlos Eures – GFT Iberia**

La apuesta por el entusiasmo. Carlos se define como una persona que intenta promover entre sus colaboradores la motivación y el entusiasmo que le acompañan. Sus decisiones afectan a 720 personas, y es muy consciente de ello. Cree que su trabajo también es que se sientan seguros de cara al futuro, para que puedan dar lo mejor de sí en el presente. El 80% de la fuerza productiva está en España, porque son empleados buenos, más flexibles y más competitivos.

- **Alfredo Sáenz – Santander**

Cuidar los detalles. Se le considera un rebotador de bancos. Cree que no hay posibilidad de liderazgo si no te arremangas, la gente no te respeta, no consigues la autoridad moral si no trabajas y ejecutas las cosas. La receta de liderazgo que utiliza Alfredo Sáenz es aparentemente sencilla: fijar objetivos, cuantificarlos y ejecutarlos con perfección. Dotar a los profesionales del máximo conocimiento de la estrategia y actualidad del Banco contribuye a una mayor motivación para cumplir los compromisos comunes.

- **José Ignacio Sánchez Galán – Iberdrola**

Visión de futuro. Ejerce un liderazgo fuerte y bien definido, para el que no hay lugar a dudas. Consciente de la importancia de la conciliación, ha sido la primera empresa del IBEX 35 en establecer la jornada continua para todos sus trabajadores. Trabajador inagotable, con energía propia fuera de lo común, tiene el foco puesto en duplicar los beneficios en 2010. Es un experto en fijar prioridades y alcanzarlas sin excusas posibles. Apostó por la energía eólica, ocupando ahora el primer puesto de la clasificación mundial.

- **Fernando Conte – Iberia**

Un esfuerzo permanente. Cree que el esfuerzo debe ser constante y permanente, que el mundo evoluciona y que los competidores siempre intentarán ir más rápido. Trata de trasladar su estilo de gestión a los más de 23,000 empleados fomentando el uso de diferentes herramientas de comunicación interna. Ha liderado la puesta en marcha de una iniciativa, “mano a mano”, que mediante el aprovechamiento de los recursos de la compañía se envía ayuda humanitaria.

- **Pablo Isla – Inditex**

La apuesta por las personas. La función de la cúpula directiva tiene mucho que ver, según Pablo Isla, con la capacidad para motivar y dinamizar equipos capaces de afrontar los retos de una compañía en continuo crecimiento. Se considera un director de orquesta, que sabe en cada momento cuándo y con qué tempo debe dar paso a cada instrumento, que está en mano de los mejores especialistas.

- **Laura González-Molero – Merck**

Sentimiento y razón. No tiene miedo a tomar decisiones y su principal objetivo es conseguir una estructura flexible y dinámica. De hecho, los recursos humanos y la visión estratégica son los dos ejes fundamentales de su trabajo. Predica con el ejemplo y trata de aprovechar todas las herramientas de comunicación interna disponibles para acercarse a sus empleados. Lleva 20 años en el sector y recomienda, ahora más que nunca, adaptarse a las circunstancias de cada momento. Es el suyo un liderazgo versátil, que se adapta a las circunstancias que deba gestionar, ya sea encarar un proceso de reestructuración o un ambicioso plan de crecimiento. Es partidaria de la delegación situacional, porque las personas tienen necesidades de motivación y liderazgo diferentes.

- **Rosa María García – Microsoft**

Humanizar el software. Ésta es la idea que ha tratado de transmitir a sus colaboradores mientras ha estado al frente de la filial española. En su lucha contra la piratería, decidió probar un método distinto: hablar y negociar. Se ha esforzado en mimar a su equipo para que no se vaya a la competencia, razón por la que el horario es flexible y sólo se miden los resultados. En su opinión, conciliar, integrar y fomentar la igualdad son armas más poderosas para aumentar la productividad y la competitividad, y retener el talento.

- **Julio Arrieta – Prosegur**

Orgullo de pertenencia. Cree que la clave de su gestión es delegar, y poner a las personas por encima de todo. Opina que la función de un líder no es tomar todas las decisiones, y que es muy importante que cada miembro del equipo asuma su responsabilidad. Piensa que la empresa hay que ganarla desde abajo, invirtiendo tiempo en hablar con todos los empleados. Concluye afirmando que es un error centrarse en la cuenta de resultados. Una vez que las personas trabajan a gusto, la cuenta de resultados se cuadra sola.

- **Gabriel Masfurroll – USP Hospitales**

Un estilo muy personal. Trata de liderar con el ejemplo. De cara al futuro quiere que su empresa pueda estar en bolsa con unos gestores magníficos al o que él hubiera podido formar, pero que actuasen como ellos mismos, con su personalidad. Dedicar un 20% de su día a día en la empresa al análisis de la evolución del negocio, otro 20% a la reflexión sobre el futuro, un 30% a las relaciones internas, e idéntico porcentaje a las relaciones externas. Le entusiasma la vida social. Es generoso: cree que cuanto más repartes, más ganas. Gabriel ya está pensando en su sucesión, ya ha conseguido su sueño de ser empresario, que es algo muy diferente a ser directivo. Cree que para conseguir una sucesión sana, hay que desvincularse no sólo de la gestión, sino también del accionariado, para evitar el peso de tu sombra.