



knowsquare .

PREPARADO POR

JUANMA ROCA

14 DE FEBRERO DE 2009

ENTREVISTA A STEW FRIEDMAN

PROFESOR DE WHARTON Y AUTOR DE
“TOTAL LEADERSHIP”

knowsquare .

Privado y Confidencial

Prohibida su Distribución sin Autorización Expresa del Autor

ENTREVISTA A STEW FRIEDMAN

POR JUANMA ROCA

“Los líderes de éxito del presente y del futuro serán los que persigan objetivos que trasciendan sus propios intereses personales”

La crisis financiera mundial ha puesto en jaque los cimientos del sistema capitalista y los fundamentos del liderazgo. Muchos hablan ya de volver a los orígenes y hacer borrón y cuenta nueva. A esta línea se suma el famoso profesor de liderazgo de Wharton Stew Friedman, autor del conocido libro "Total Leadership", donde propugna una visión integradora del liderazgo en todos los planos de la vida personal.

Usted defiende la idea del "liderazgo total". A primera vista, suena como un liderazgo de 360 grados, similar a la evaluación 360 grados. ¿Es realmente un enfoque global de todas las capacidades y funciones del líder en su conjunto, es decir, como un ser humano, más allá de su rol como CEO?

El objetivo de liderazgo total es mejorar el rendimiento en todos los ámbitos de la vida -trabajo, hogar, comunidad, y la autosuficiencia (mente, cuerpo y espíritu)- a través de la búsqueda de valor mutuo entre ellos. Las habilidades esenciales para el logro de ese liderazgo total deben ser reales, trabajar en conjunto, y ser innovadoras. El liderazgo, desde este punto de vista, no se trata ya de una posición o una función cualquiera. Con el liderazgo 360 grados, cualquiera, ya sea de la alta dirección, mando intermedio o empleado, puede movilizar a la gente hacia la meta soñada. Hay muchos ejecutivos, por desgracia, que no son buenos líderes. Y hay muchos buenos ejecutivos que no tienen a nadie por debajo de ellos en la jerarquía.

"El cambio ha llegado a América", dijo Barack Obama la noche que ganó las elecciones. ¿Su concepto del total de liderazgo realmente implica un cambio en la manera de entender el liderazgo? ¿Es necesario un nuevo enfoque del liderazgo por el cual ese liderazgo no sólo se defina como la productividad en el trabajo, sino como auto entendimiento y equilibrio vital?

Sí. Creo que estamos en medio de una nueva era para el liderazgo, en América y en todo el mundo. Hay un interés mucho mayor hoy en servicio a un propósito superior a través de liderazgo, para que desde los negocios se haga una contribución a la sociedad para solucionar los problemas más acuciantes. Los grandes líderes de negocios de esta nueva era se caracterizan por marcar la diferencia en todos los sectores de la vida.

De hecho, en una entrevista para *The Wharton Journal*, usted dijo: "Tienes una vida larga para el aprendizaje de ti mismo y, lo que es más importante, para el servicio a los demás". Se trata casi de una visión concepto trascendental de liderazgo, ¿no?

¡Es que lo es! El mundo de los negocios está empezando a darse cuenta de la idea de que el éxito en los negocios es más probable –y no menos- en la medida el directivo tenga en cuenta como directivo todos sus intereses como persona en su conjunto, no sólo como directivo.

Como consecuencia de la crisis financiera han empezando a alzarse voces que exigen un *Back to Basics*, esto es, una vuelta a los fundamentos del liderazgo. ¿Se trata de una vuelta a los orígenes?

Es paradójico, lo sé, sugerir que en este período de intensa contracción económica se debe prestar más atención a la persona que al propio entorno de trabajo, sobre todo cuando las empresas lo están pasando mal. Pero esto es exactamente lo que creo que es mejor para el futuro de las empresas. Para mantener a la plantilla comprometida en tiempos inciertos como los actuales, los directivos deben hacer todo lo posible para aprovechar la energía y el compromiso que nace de las pasiones más profundas de los trabajadores.

De hecho, usted mismo dirige en Wharton un curso específico que se llama "Los fundamentos básicos del liderazgo". ¿Se pueden enseñar realmente esos fundamentos a los estudiantes de un MBA?

Yo fui realmente el que impulsó este curso en Wharton en 1991 y ahora sigo siendo miembro del equipo docente. Y durante todos estos años hemos seguido con este programa porque estamos convencidos y comprometidos con la idea de que el liderazgo puede ser aprendido y que el proceso para hacerlo es una tarea y desafío que lleva toda la vida.

Pero, en primer lugar, ¿el liderazgo puede de entrada ser enseñado y aprendido?

El liderazgo es un arte escénico. Al igual que el músico o el atleta, nunca se es demasiado bueno en ese arte del liderazgo, y siempre se puede mejorar la práctica y el aprendizaje de los demás. Se necesita dedicación y compromiso. Piensa en el líder que más admiras. Estoy seguro de que él o ella se convirtió en el líder que tú admiras.

Muchos de los CEOs dicen que la experiencia es la "madre" de la gestión y el liderazgo. ¿Está de acuerdo con esta afirmación?

Aprender de la experiencia es la herramienta más poderosa y útil para crecer como líder. Pero esa experiencia requiere, a su vez, que ese directivo reflexione también activamente sobre su propia experiencia. La experiencia, sin ninguna reflexión, no aporta beneficios ni desarrolla el liderazgo. Además, casi cualquier experiencia tiene en su origen el germen del cambio en el propio directivo que la experimenta.

Yo defiendo como usted el valor de la experiencia, pero entonces, ¿qué diablos hacen esos altos directivos de *Wall Street* de más de 50 años que están derrumbando el sistema financiero mundial? Ese modelo se encuentra en las antípodas del liderazgo total que propone usted.

Buena parte del problema que atraviesa estos días el sistema financiero radica en que el sistema se basa en un modelo de liderazgo que se centra exclusivamente en la economía y no lo suficiente en el lado humano. Los líderes de éxito del mundo de hoy y de mañana serán los que persigan objetivos que trasciendan sus propios intereses personales.

A su juicio, el punto es el equilibrio. Pero, ¿cómo compaginar el trabajo, la familia, la comunidad y la autosuficiencia en este acelerado mundo?

La clave no es tanto el equilibrio como la integración entre las diferentes partes de la vida. Hablar de equilibrio es erróneo, ya que connota compensaciones. No creo que se pueda lograr el equilibrio, sinceramente. La integración es mejor y más útil. Se trata de unir todas las piezas del puzle vital de cada persona para que todas encajen a la perfección.

Ésa es su máxima: "Se un mejor líder y tendrás una vida más rica". ¿Se trata, en definitiva, de autoconocimiento y autocontrol?

Creo que para ser un mejor líder y tener una vida más rica uno tiene que invertir tiempo en reflexionar y hablar acerca de lo que es más importante para sí mismo y lo que más le importa a las personas que le rodean. Entonces, tienes que experimentar con las cosas que hacer y conseguir que lo que haces enriquezca en un *win-win* las cuatro facetas de tu vida: familia, trabajo, comunidad y tú mismo. Este proceso se traduce en un mayor autoconocimiento y autocontrol.

Por tanto, Daniel Goleman tiene razón, supongo. Se trata en el fondo de inteligencia emocional, ¿no?

No estoy seguro de que todo se trate sólo de inteligencia emocional, pero es sin duda una parte importante de lo que se necesita para conducir de manera efectiva en todas las partes de su vida.

Entonces, ¿por qué hay tantos *workholics* entre los altos directivos? Es como una droga.

Es una cuestión muy complicada y sonrojante. Junto con Sharon Lobel, publiqué un artículo hace unos años llamado "La felicidad en el trabajo: un modelo para los empleados". Estábamos buscando una respuesta a la pregunta de lo que se necesita para ser un alto ejecutivo que dirige una organización flexible. Se encontró que la mayoría de las personas que lo hacen son adictas al trabajo, y son felices porque, en el fondo, lo que persiguen es precisamente conseguir la atención sobre la mayoría. Es divertido para ellos y se sienten bien -como una droga, supongo-. Mi creencia es que cuanto más cerca estén esos directivos de la alineación entre sus acciones y sus valores, más se divertirán y se sentirán mejor. ¿Por qué no debería conseguir todo el mundo esto? No es imposible, en principio.

En una entrevista para *Harvard Business Press*, editorial que publicó su libro, usted ha dicho que la clave es saber cuáles son las personas importantes en nuestras vidas. Pero en *Wall Street*, por ejemplo, el dinero y el poder parecen ser más potentes que enriquecerse con la vida en familia, trabajo y comunidad. ¿Cómo se puede solucionar el problema?

¡Buena pregunta! La clave es saber que esas otras partes de la vida, como la familia, el trabajo, la comunidad y uno mismo, son, a la larga, mejores para uno mismo y su felicidad.

Para muchos, la famosa *blackberry* se ha convertido en la "*crackberry*"...

Las herramientas tecnológicas no son *per se* malas. Lo que importa es cómo se utilizan. Los dispositivos digitales que nos conectan con el mundo son poderosos y potencialmente liberadores. Lamentablemente, muchas personas los experimentan en sus propias carnes como las cadenas o grilletes de los esclavos. Y sucede esto porque aún tenemos que aprender nuevas formas de gestionar y separar las diferentes partes de nuestras vidas. Esto nos llevará tiempo, pero lo conseguiremos, sobre todo a medida que veamos que las nuevas tecnologías nos facilitan la vida.

Por tanto, para concluir, dé tres consejos para equilibrar todos los ámbitos de la vida y conseguir, de esta manera ese “liderazgo total” que propone.

Yo lo resumiría en ser auténtico, innovador y tener en todo momento presente que tu vida no es sólo el trabajo o tu casa, sino todo, y sólo en la medida en que integres todas las partes que componen tu vida podrás alcanzar ese liderazgo total.

¿Será Obama ese líder total?

Yes, he can!

© Know Square 2009 – Consejo Editorial
14/02/09