

INTRODUCCIÓN



El Team

Desde que el vocablo liderazgo empezó a ser utilizado recurrentemente en todos los ámbitos de nuestra vida, principalmente en la política y la empresa, sentí la necesidad de analizar hasta qué punto se había generalizado y banalizado un concepto que presenta muchos matices y que es fundamental en la vida social y profesional.

Ni todos los considerados líderes son bienhechores para su entorno, ni todos tenemos el mismo concepto de éxito y liderazgo. ¿Qué clase de líder querríamos ser? ¿Qué tipo de éxito buscamos cada uno y en qué actividad social o laboral queremos encontrarlo? Consecuentemente, ¿cómo entendemos cada uno de nosotros el liderazgo hacia el éxito en nuestro concepto y en nuestro entorno?

“¿Líder o Killer?” es la historia de 4 personajes que viven el paradigma del liderazgo desde distintos planos de actividad según sus percepciones, sus deseos y metas en la vida.

**“¿Qué tipo de éxito buscamos cada uno?
¿Cómo entendemos el liderazgo hacia el éxito en
nuestro concepto y en nuestro entorno?”**

A través de los personajes que comportan la acción, se describen cuatro tipos de liderazgo y su evolución en diferentes ámbitos personales y profesionales. Pero, ¿están ellos ejerciendo su meta de liderazgo de forma acertada?

Sin ser un libro de autoayuda, nos hace reflexionar sobre el éxito y el liderazgo, y nos invita a autoevaluarnos con 3 herramientas sencillas que, de manera amena y divertida, nos motivan a progresar en mejora continua.

Antonio es un ingeniero “teleco” en rampa de progreso dentro de su empresa. Con gran autoexigencia, muy voluntarioso y trabajador, tras

alcanzar su actual puesto de Jefe de Ventas Regional en su compañía, una importante multinacional de telecomunicaciones, traslada su propia autoexigencia a todos los miembros de su equipo sin valorar cualquier otro aspecto individual o colectivo. Sin embargo, a pesar de su creciente presión en el seguimiento y control de los números, los resultados no son satisfactorios lo cual le produce una gran frustración. Es el prototipo del LÍDER ACERO.

Peter es un empresario hijo de empresario. Sus padres, británico y española, se trasladaron a España cuando Peter tenía tan solo 7 años, por lo que prácticamente es más español que británico pero manifiesta ambas raíces. Estudió económicas y acaba de lanzar una novedosa franquicia que regenta con gran dedicación y respeto a sus empleados. Representa el prototipo de LÍDER PLATA.

Olivia, casada con un hijo, forma parte del movimiento de nuevos emprendedores, es arquitecta y tras quedar en paro al estallar la burbuja inmobiliaria, ha montado su propio estudio colaborando además en la rehabilitación de viviendas para una fundación de ayuda a las madres solteras sin recursos. Lidera su vida y su entorno como un auténtico LÍDER ORO.

Estos tres personajes coinciden en un curso *executive* de la ADVANCED BUSINESS SCHOOL (ABS), una escuela de negocios, a la cual cada uno de ellos se apuntó movido por distintos objetivos, y donde forman un equipo de trabajo para realizar un estudio sobre “Liderazgo del siglo XXI” bajo el asesoramiento y revisión de su tutor Plácido.

Plácido, el cuarto personaje del grupo, disfruta ejerciendo su función como profesor de “Ética en los Negocios” en la Escuela ABS, ocupación que comparte con su trabajo de director de división en GENERAL CHEMICAL (GC), una gran multinacional industrial. Es un auténtico profesional cargado de experiencia y sensibilidad social, que simplifica conceptos hacia acciones sencillas que funcionan, sin dejarse deslumbrar por los paradigmas empresariales en boga.

Durante los trabajos de grupo los alumnos aprenden a reflexionar y Plácido también se enriquece con las situaciones y los motivos de cada uno de ellos. Él, a veces coach a veces mentor, es el LÍDER PLATINO, el auténtico líder del siglo XXI.

Estas cuatro categorías ilustran que el liderazgo no tiene límites ni fronteras, y cada persona debe entender este paradigma como un proceso de aprendizaje en constante evolución y guía, para un crecimiento personal en su vida social y profesional. El texto, de lectura ágil y sencilla asimilación, te conduce de forma natural a la autorreflexión.

Cada capítulo invita a una **autorreflexión** activa y comenta algunos **libros de especial interés**.

Aprenderemos a descubrir nuestras áreas de mejora usando el “**Canvas del Liderazgo**”, a trazar nuestra evolución mediante el “Gráfico del Líder”, y finalmente nos conectaremos al “**Lidertest**”, un **test de evaluación online** para confirmar al lector rápidamente su perfil de líder, estimulándole para que pueda extraer sus propias conclusiones y trazarse su plan de mejora continua a fin de liderar el éxito en aquello que cada uno decida.

CAPÍTULO 1

ECUELA DE NEGOCIOS ABS



Quien manda, manda

(DÍA SÁBADO)

—Don Plácido, el Director quiere hablar con Vd.

Aquella tarde yo estaba en la sala de profesores hablando con otro profesor cuando Toñi, la Secretaria de dirección de la Escuela entró para anunciarme el requerimiento del Director en voz lo bastante alta como para que todos los presentes se enteraran. Me levanté decidido hacia el despacho de César, el Director, que fue primero compañero y posteriormente jefe mío de trabajo y quien me impulsó a enrolarme en la Escuela de Negocios.

PL. —¿Se puede Sr. Director?— entreabrí la puerta sonriendo tras haber tocado suavemente con los nudillos.

C. —Plácido, déjate de bromas y entra que tenemos que hablar.

Me senté mientras observaba que, por primera vez, César dejaba de escribir en el ordenador y fijaba sus ojos en los míos girándose ligeramente para quedar bien enfrenteado a la mesa.

César era una especie de superdotado por la naturaleza capaz de hacer varias cosas a la vez, esa virtud que dicen ser femenina. Yo no salía de mi asombro cuando César, que entonces era mi jefe, me llamaba al despacho y me requería alguna información mientras seguía trabajando en el ordenador con sus cosas. Incluso a veces además de escucharme y trabajar en una diabólica hoja Excel mantenía de fondo una teleconferencia en inglés perfectamente consciente de lo que en ese tercer frente estaba sucediendo, pues cuando su intervención era oportuna o requerida, me hacía una seña, desbloqueaba el mute y entraba en la *call* con perfecto *switching* mental al inglés.

Por eso cuando vi que al entrar en su despacho me ponía como prioridad exclusiva me di cuenta que algo importante se avecinaba.

C. —¿Se puede saber por qué coño me haces una cosa así? ¿Te has vuelto loco, o qué diablos te pasa? Me has puesto en una situación muy comprometida. —Eleva la voz César mostrando gran enfado y malestar.

PL. —Pero, ¿qué ha pasado? ¿A qué te refieres?

C. —¡No te hagas de nuevas, hombre! ¿Es que no has provocado lo suficiente en tu clase de ayer?

PL. —Ah, ya veo. Te habrán chivateado algo, lo habrán exagerado, manipulado, sacado de contexto,...

C. —Vamos a ver, vamos a ver —César me interrumpe cada vez más enfadado, —¿No es cierto que te explayaste en poner a parir a esta y a todas las Escuelas de Negocios?

PL. —Pero, ¿quién te ha dicho eso? Verás. Te explico lo que pasó. En la clase de los lunes invito a los alumnos a comentar los suplementos económicos, los de color salmón de los periódicos del domingo. Me parece muy formativo y a veces se genera un debate enriquecedor entre todos nosotros. El País publicó una entrevista con Henry Mintzberg¹ y ninguno en la clase conocía a Mintzberg. Yo les expliqué que era un interesante investigador del Management en cuya evolución influyó enormemente.

C. —Claro, claro. ¿Y qué más les dijiste sobre Mintzberg? ¿Me lo puedes contar?

PL. —Pues les dije que en 1973 su libro “The Nature of Managerial Work”, fue muy importante, en él desmontaba el paradigma de la planificación estratégica imperante desde la década de los 50, debido a la velocidad de los cambios en los años 70 provocados principalmente por la crisis del petróleo y la irrupción de nuevas tecnologías.

1. http://economia.elpais.com/economia/2014/10/16/actualidad/1413482865_302011.html

C. —Sí, claro —me interrumpe César. —Pero, ¿no es verdad que también citaste su libro “Managers no MBAs”? (A)

PL. —Of course. No se puede hablar de Mintzberg sin citar ese trabajo.

C. —¡Ya! Y has criticado a las Escuelas de Negocios porque, según tú, basan sus enseñanzas en el análisis de casos con enormes complejidades que luego no se dan en la práctica, modelos de ingeniería financiera para maximizar el beneficio y toda clase de masturbaciones mentales. Dijiste eso, ¡me han dicho que dijiste eso! ¡¡¡Masturbaciones mentales!!! —César estaba fuera de lugar, lo cual era muy extraño en él.

PL. —Quizás lo dijera en mi apasionamiento. Puede ser. No lo recuerdo.

Ante mi confesión César se calmó.

C. —Por favor. ¿Me puedes decir dónde impartes clases y quién te trajo de profesor para la asignatura “Ética en los Negocios y Responsabilidad Social Empresarial”?

PL. —Es cierto. Fuiste tú quien me propusiste que viniera de profesor a la Advanced Business School.

C. —Plácido, has defraudado mi confianza.

PL. —Perdona —se apresura Plácido a responder —Yo te advertí antes de venir que necesitaba tener libertad de expresión. ¿Te acuerdas? Y tú me dijiste que por supuesto, que era uno de los puntos del Código Ético de ABS. Es más, me entregaste una copia y me pediste escrupuloso cumplimiento y respeto.

C. —¡¡¡No me jodas!!! ¿Alguien podría entender que la libertad de expresión en una Escuela de Negocios incluye desacreditar de esa forma a las Escuelas de Negocios? Pero si además me han dicho que te alineaste con

Florence Noiville (B), quien pone a parir los MBA y a las Escuelas de Negocios. ¡Aquí! En una Escuela que ostenta un puesto relevante en el ranking europeo. ¡Tú has perdido el juicio!

PL. —Bueno, fue Pere Casals el que sacó ese tema preguntándome si yo estaba de acuerdo con las tesis de esa autora en su obra “Soy economista y os pido disculpas”.

C. —Y tú no solo asentiste, sino que aprovechaste para explayarte explicando a toda la clase lo que la escritora francesa defiende, que no es precisamente elogiar a las Escuelas de Negocios.

PL. —Ya caigo. Alguien te lo habrá filtrado en forma maliciosa vía Pere Canals. Pere es el típico alumno que viene a destacar más que a aprender. A él le encanta la ortodoxia, es profesor en la Facultad de Económicas. Ese tío es un trepa, un listillo que quiere pasar rápidamente de alumno a profesor sin ninguna experiencia práctica en la empresa.

C. —Te equivocas. Ha sido un profesor compañero tuyo. Pero no le demos más vueltas. Solo quería asegurarme que lo que me han contado era verdad. Y me lo has confirmado al cien por cien.

PL. —Bueno, César. Siento haberte puesto en un compromiso y verte tan molesto —asumí con humildad. —No era mi intención desacreditar a las Empresas de Negocios y menos a ABS que me permite disfrutar impartiendo clases aquí. Que conste que estoy totalmente a favor de las Escuelas de Negocios. Lo que pasa es que coincido con Mintzberg en que los profesores de las Escuelas de Negocios deben revisar sus postulados y también con la economista francesa, en que deben potenciar la ética. Por cierto, como claramente lo expresa el Código Ético de este Centro. Lo que el otro día se planteó en la clase fue un debate libre y abierto a todos para que cada alumno forme su criterio. Eso es la “universitas”, ¿o no?

C. —No estamos aquí para hablar de eso...

“Desde que arrancó la crisis económica en Estados Unidos se desató una discusión internacional sobre el modelo de enseñanza de las Escuelas de Negocios, debido a que muchos de los gestores protagonistas de la crisis habían sido formados en ellas”

PL. —Tú sabes que desde que arrancó la crisis económica en Estados Unidos se desató una discusión internacional sobre el modelo de enseñanza de las Escuelas de Negocios, debido a que muchos de los gestores protagonistas de la crisis habían sido formados en ellas. No debemos seguir enseñando igual. Y el antídoto es la autocrítica y la transparencia; para las Escuelas de Negocios, para el Management... y para la Sociedad en general.

C. —Plácido, has ido demasiado lejos. Es de locos bombardear el castillo con sus propias bombas y desde su interior. Mira, para hacer las cosas más sencillas, no me queda más remedio que pedirte que renuncies a tu puesto en este mismo momento. Aunque no llevas más que este año y no te va a representar un ingreso sustancial te daremos tu indemnización como si de un despido se tratara.

PL. —No, César, eso no. En este caso es mi propia ética la que no me permite dimitir, máxime cuando solo faltan varias clases para el fin de curso. Otra cosa es que me dejes continuar hasta el final y cancelemos el contrato sin renovación alguna. Eso sí lo podría aceptar.

C. —Pero, ¿qué me estás diciendo? Crees que yo te podría volver a contratar el año que viene? ¡Volver a meter al Caballo de Troya en la Escuela! ¡Ni hablar, hombre! No puedo mantenerte ni un día más. Mira, porque me he enterado hoy, si no el mismo día de tu *performance*, habrías tenido que dimitir.

PL. —Siento contrariarte, créeme. Pero me tienes que despedir. No puedo ser incoherente conmigo mismo.

César, en silencio, no salía de su asombro. Sin quererlo le puse entre la espada y la pared. ¡No era yo, sino él quien tenía un problema, quien estaba entre la espada y la pared!

PL. —La responsabilidad de todo lo que dije es mía y asumo sus consecuencias. Despídeme sin contemplaciones. Es la mejor manera de que tu posición no quede involucrada y los demás te respeten.

C. —Será bruto... —murmuró César para sí, sin ser consciente de que su atenuada voz llegó a mis oídos.

Procuré esbozar una mueca de simpatía y añadí:

PL. —Contravengamos la historia y hagamos que, por una vez, César mate a Bruto.

César soltó una media carcajada mientras se levantaba de su sillón. Yo hice lo propio. César se me aproximaba y quedaba de pie frente a mí mirándole a los ojos.

C. —Eres un cabrón. Un cabrón coherente. ¡Qué envidia me das!

PL. —No, no soy un cabrón. Lo que pienso es que las Escuelas de Negocios tienen que evolucionar y educar sobre la base de un Management más ético, y permitir que cada alumno forme su pensamiento sin imponer la ortodoxia dominante y el pensamiento único empresarial. En pocas palabras, para que los futuros dirigentes abandonen las Escuelas de Negocios con vocación de líderes auténticos. No debemos formar líderes de acero aferrados únicamente a sus números y al valor de la ingeniería financiera, sino forjar líderes con valores, con auténtica responsabilidad personal, profesional y social.

César exhaló con fuerza y exclamó:

C. —Si yo te entiendo. Sé que en ABS continuamos impartiendo las materias prácticamente igual que hace 20 años cuando este Centro se creó. En teoría yo vine aquí hace 3 años para dar un giro a los programas y solo hemos maquillado algunas cosas no sustanciales. ¿Crees que puedo estar contento con esta situación, y que no me doy cuenta que el Management debería acometer una honesta regeneración?

“No debemos formar líderes de acero sino forjar líderes con valores, con auténtica responsabilidad personal, profesional y social”

PL. —Bueno, este año has hecho algo realmente importante, una gran incorporación. Me fichaste a mí. —Reí para suavizar la sinceridad de César y no abusar de su cambio de actitud.

C. —No te burles Plácido, que yo lo estoy pasando muy mal. Tu caso es otro hito más que alimenta las luchas de poder dentro de la casa.

PL. —Pero tú ostentas la máxima autoridad. Dejaste la General Chemical porque lo que te ofrecían en ABS era algo que no podías rechazar. Y además con atribuciones totales para emprender una nueva etapa de renovación y expansión internacional. Eso fue lo que me dijiste entonces en privado.

C. —Mentira, Plácido. Todo mentiras... Te voy a confesar algo, y que quede entre nosotros. No era verdad. El Consejero Delegado es demasiado conservador, es un inmovilista y se pone a todo cambio. Y el resto del Consejo no se atreve a contradecirle y no quieren cambiar nada que toque lo fundamental. Yo dejé la General Chemical para liderar un proyecto apasionante que era falso, que se quedó en nada. Bueno, excepto

la internacionalización, en eso sí están interesados y ponen la pasta porque lo ven como una inversión. Ojo, que reconozco que implantarse en el extranjero es una política muy acertada. En el 2009, cuando se agudizó la caída de la demanda nacional, ABS inició su expansión internacional, y actualmente el 55% del negocio y los beneficios vienen de fuera de España. Pero en lo que respecta a mi incorporación, he llegado a la conclusión que se debió a luchas de poder dentro del Consejo que se resolvieron trayendo de una gran multinacional a un gestor “independiente” con experiencia internacional al cual en seguida cortaron las alas. Aquí cualquier innovación es una labor de titanes, no puedes imaginar las resistencias que encuentro ante cualquier simple cambio. Otras escuelas de la competencia sí han introducido cambios y reorientan sus programas de acuerdo a los tiempos actuales, pero estos carcamales me bloquean todo. Eso sí, la remuneración es excelente. —César calló y se quedó pensando, como abstraído. —Es que mi caso no es como el tuyo. Tus hijos ya están situados, tú pronto te jubilas en la GC, y a dar clases tan tranquilo... Pero mis hijos todavía no han terminado los estudios..., tú ya me entiendes...

“...también el Management debería acometer una honesta regeneración”

PL. —Pues claro que te entiendo. Después de 15 años en la General Chemical remando en la misma barca, ¿cómo no voy a saber cómo piensas? Sé perfectamente que en el fondo opinas igual que yo. Por supuesto que comprendo tu posición. El Consejo de Administración manda y no permitiría un profe que ha sido señalado como iconoclasta y revolucionario. Quien manda, manda.

Creo que César se dio cuenta que estaba hablando demasiado, que la coherencia y el aplomo de su amigo le habían desarmado. Se había ido de la lengua compartiendo con el viejo colega de la GC más que reprendiendo a su subordinado en la ABS. Su potente cerebro procesó

rápidamente que esas cosas no se confiesan a alguien a quien se va despedir. Cambió inmediatamente el semblante y el tono. Recuperó la posición.

C. —Vamos a ver Plácido. Tú eres un cabezota y no aceptas dimitir, pero yo tampoco quiero despedirte. Vamos a hacer una cosa, tú y yo no hemos tenido esta reunión. Déjame ver cómo puedo reconducir esta mierda.

PL. —Por mí encantado. Personalmente no tengo aquí problemas con nadie y disfruto mucho dando clases a mis alumnos. Pero si en algo te compromete, no vaciles, yo tengo mi trabajo en la GC todavía por 1 o 2 añitos más hasta que me jubile.

C. —OK. Así lo hacemos. Pero recuerda: ni tú me has dicho, ni-yo-te-he-dicho nada de nada —dijo recalcando su parte.

Cesar abrió sus brazos. No hubo más palabras. Tras el abrazo, giré sobre mis talones, enfilé la puerta y antes de cerrarla desde el exterior miré a César, y levantando levemente mi mano derecha me despedí con un simple:

PL. —¡Gracias!



MÁS INFORMACIÓN:

A) “Managers, no MBAs” (2004) de Henry Mintzberg

Mintzberg propugna que el Management no se puede aprender únicamente en un aula de las Escuelas de Negocios, sino que básicamente es una oficio que se aprende con el tiempo y la experiencia y que tiene algo de arte.

Analiza el auge de los MBA (Master in Business & Administration) en la captación de managers para el mundo empresarial, y explica que muchos jóvenes los cursan con la idea de acceder a puestos de alta responsabilidad sin ninguna experiencia laboral previa, demasiado orientados a los números y los resultados mientras dejan en segundo plano la gestión de equipos.

Sostiene que un buen director, tras su formación, termina formándose a través de la experiencia, de la práctica y la relación con otros colegas tanto de dentro como exteriores a la empresa. Un MBA podría, en todo caso, considerarse una complemento conveniente para un buen Manager, pero nunca suficiente.

Para compensar este hándicap, Harvard creó el método del caso (case study), que pretende analizar y resolver casos supuestamente reales que los profesores proponen para resolver en grupos. Sin embargo, Mintzberg critica este método que se resuelve a través de complicados algoritmos, con sofisticadas presentaciones PowerPoint y hojas Excel, lo cual no responde realmente a la práctica empresarial del día a día.

En “Auge y caída de la planificación estratégica” (1994) argumenta que la teoría de la planificación estratégica imperante desde los '50 se ha vuelto inapropiada debido a la enorme velocidad con que se suceden los cambios acaecidos desde los '80.

Sus análisis constituyen una interesante crítica de las teorías dominantes.

Henry Mintzberg, (1936 -) http://en.wikipedia.org/wiki/Henry_Mintzberg, es ingeniero mecánico canadiense por la Universidad McGill donde sigue siendo profesor, Master en Management y Doctorado por el Instituto Tecnológico de Massachusetts (MIT).

Durante una estancia en España, entrevistado en “La Vanguardia” en 2008 manifestó: “Si a Vd. le fichan como directivo de una fábrica en EEUU, lo más fácil para Vd. es despedir a cuantos pueda e ir vendiendo el stock hasta que se acabe. El precio de la acción se dispararía y Vd. pasaría a ser el empresario de moda y tendría siempre ofertas de trabajo. Con conductas así se está pervirtiendo el tejido productivo norteamericano.

Para demostrar sus teorías sobre la necesidad de reformas en la educación de gestión, Mintzberg creó su propio Instituto y un Máster Internacional en Prácticas de Gestión.



MÁS INFORMACIÓN:

B) “J’ai fait HEC et je m’en excuse” (2009);

En español “**Soy economista y os pido disculpas**” (2011) de Florence Noiville

Noiville, desde su propia experiencia, denuncia las prácticas de la École des Hautes Études Commerciales de París (HEC) y otras Escuelas de Negocios que en los '80 educaron a los jóvenes estudiantes en la avaricia y el enriquecimiento del accionista a toda costa y, de paso, al suyo propio. Eran los yuppies o golden boys, futuras élites empresariales dispuestas a maximizar beneficios sin importarles si las acciones emprendidas eran éticas o no.

El capítulo 12 del libro, titulado “I have a dream”, es el que más me llamó la atención. Describe su sueño: En el 2019 durante una visita a la HEC, donde ella había estudiado, descubre con asombro que cada asignatura responde a uno de los problemas que aquejan al conjunto de la sociedad, medio ambiente, empleo, sanidad, pobreza,... Mientras que las técnicas, finanzas, marketing, estrategia, se ponen al servicio de estas causas.

El título del capítulo 13 con el que concluye el libro es suficientemente autoexplicativo, se titula “Baja de las nubes, nada cambiará...”

Florence Noiville, (1961 -) <http://www.noiville.com/>, economista francesa, licenciada por la École des Hautes Études Commerciales de París (HEC). Esta escuela, que ocupa el primer puesto en el Ranking 2013 del Financial Times, terminó nombrando “persona non grata” a Noiville por sus denuncias del sistema.

Tras sus estudios, fue fichada como analista financiera en una gran multinacional norteamericana del sector, donde las prácticas dudosas y los astronómicos *bonus* tentaban a cualquier ambicioso joven recién incorporado.

Siendo además escritora de libros infantiles y novelas para adolescentes, decidió renunciar a su trabajo de analista pasando a ocuparse del suplemento literario del diario “Le Monde”.

Sostiene que la crisis actual no puede desligarse del tipo de formación recibido por las élites financieras y empresariales.

He aquí algunas de sus sentencias en ruedas de prensa y entrevistas:

“En las escuelas de negocios tu talento lo vuelven avaricia”.

“No quiero ser jefa ni cobrar más, solo disfrutar haciendo bien mi trabajo”.

“En la vida se puede maximizar el placer sin maximizar los beneficios, así te sientes a gusto contigo misma y eso sí es ganar”.



AUTORREFLEXIÓN:

- Lo descubrirás a lo largo de la lectura, sin embargo, arriésgate a prever qué sucederá: ¿Permanecerá Plácido en ADVANCED BUSINESS SCHOOL, tras este incidente, o será despedido? Marca aquí: SÍ NO
- Si las condiciones de ambos, sus circunstancias que diría Ortega y Gasset, fueran la contraria del otro, se comportarían entre ellos igual a como se han comportado en su encuentro?
- ¿Crees que el Código Ético del Centro podría ser de importancia capital para aclarar este caso?