

GANAR LA LIGA SIN ESTRELLAS

JUAN MALARET

ISIDORO SAN JOSÉ

GANAR LA LIGA SIN ESTRELLAS

**Liderazgo con "l" minúscula
para el arte y ciencia de convertir
grupos en equipos**

Un libro para presidentes, directivos,
entrenadores... de empresas,
clubes deportivos, etc., etc., etc.



Madrid - Buenos Aires - México - Bogotá

*A “Feroz” por dieciseis años de
compañía, muchos libros escritos
junto a él y su desbordante vitalidad.*

*Gracias amigo.
(15.XII.1992-11.II. 2009)*

ÍNDICE

Introducción. EL LIDERAZGO, HOY.....	XI
1. UN GRUPO DE ESTRELLAS RUTILANTES.....	1
2. EL ABISMO	29
3. CAMBIANDO.....	77
4. LA REVOLUCIÓN ARNOLD	125
Anexo 1. EL PROCESO FORMATIVO DE FUTUROS LÍDERES. Infancia, juventud y prime- ros pasos profesionales	165
Anexo 2. PLAN PERSONAL DE DESARROLLO PARA LÍDERES “I” MINÚSCULA.....	175



Anexo 3. GLOSARIO DE TÉRMINOS EN LIDERAZ- GO “I”	193
Anexo 4. BIBLIOGRAFÍA SELECCIONADA.....	199
Agradecimientos	205



EL LIDERAZGO, HOY

“Perseverar es esencial. El liderazgo no se consigue con cirugía cerebral. Es tenacidad, fortaleza de voluntad, no rendirse nunca e intentar lo imposible.”

*SIR MARTIN SORRELL
CEO. WPP GROUP¹.*

Durante años en la Harvard Business School, tuve la oportunidad de recibir enseñanzas que me abrieron las puertas al conocimiento del fenómeno del liderazgo de personas. Durante los años posteriores, tanto en el ejercicio de la docencia como en mi actividad profesional

¹ Sir Martin Sorrell es MBA por la Harvard Business School, promoción del 68, y presidente de WPP Group, la mayor organización de comunicación publicitaria del mundo con sede en Londres.

en innumerables procesos en los que el liderazgo era la cuestión principal, he podido contrastar en la vida real la bondad de lo aprendido.

Con algunos de aquellos profesores he seguido teniendo relación y he podido recibir más *feedback* y nuevos *inputs* que nunca agradeceré bastante.

A continuación recojo como piezas únicas de sabiduría algunas de sus opiniones recibidas a lo largo del tiempo. No se me ocurre mejor introducción para una obra dedicada a unos líderes esenciales: los denominados con “l” minúscula.

Conocemos como “l” minúscula a aquellas personas que, dentro de las organizaciones, son poseedoras de determinadas características y habilidades personales —de las que hablaremos mucho en las páginas que siguen—, que les permiten tener un ascendente especial sobre las personas que las rodean, y a las que motivan para que sigan determinadas pautas, que van de cuestiones tan dispares como la consecución de un objetivo de trabajo, el destino de un viaje de fin de semana o la realización de una actividad, que en algunos casos puede ser hasta perversa, ya que no todos los líderes se encaminan hacia fines lícitos. Adolf Hitler disponía de buen número de líderes con “l” minúscula, que resultaron decisivos en su conquista del poder y el desarrollo de actividades tales como los campos de exterminio. Ejercen, en suma, un liderazgo efectivo sobre un número no muy amplio de personas y, si el líder principal —con “L” mayúscula— consigue incorporarlos a su causa, su eficacia acostumbra a ser extraordinaria.

¿Es el liderazgo la habilidad de navegar por las procelosas aguas del proceso de cambio empresarial?, ¿ven los líderes la oportunidad oculta en cada rincón?, ¿es cierto que los líderes nacen? Estas son algunas de las preguntas que hice a tres prominentes profesores de la Harvard Business School que me dieron sus perspectivas en estos especiales momentos del siglo XXI en la que es evidente la necesidad de mejorar la calidad del liderazgo en todo tipo de organizaciones.

John Kotter ve el fenómeno sobre la polémica y la enorme popularidad del liderazgo hoy como un signo de nuestra época:

“La transición de la era industrial a una era de la información es un cambio total. En toda la historia de la humanidad solo ha habido otras dos revoluciones socioeconómicas de esta magnitud: el cambio de la caza a la agricultura y de la agricultura a la industria.

‘Sabemos que el liderazgo está muy relacionado con el cambio. Al acelerarse la necesidad de cambiar, hay como consecuencia una gran necesidad de liderazgo efectivo.

‘A pesar de sentirme culpable de haber insistido tanto en separar lo procesos de liderar de los de dirigir, creando una dicotomía más académica que real en un esfuerzo de simplificación, lo cierto es que no existe el líder o directivo absoluto. Lo ideal sería medirlos en una escala de cero a diez para cada proceso de liderar o dirigir. Todos ellos tendrán siempre algunos puntos de la otra cualidad, pero es un hecho que un gran directivo no tiene por qué ser un



líder y, por el contrario, un gran líder corre un alto riesgo de fracasar en las labores directivas específicas.

‘Por supuesto que conocer bien a tu audiencia es esencial. Los grandes comunicadores saben cómo hacer comprensible lo complejo. Entienden a las personas a las que están intentando llegar. Mandan sus mensajes a través de ventanas abiertas, más que colgando un comunicado en una pared o un frío correo electrónico.

‘La cruda realidad puede en ocasiones desmoralizar a una empresa, pero compartir dificultades también puede inspirar a las personas iniciativas y acciones que mejoren la situación.’

A Kotter siempre le ha intrigado la habilidad del líder de prosperar en un contexto de cambios en empresas y organizaciones. Los líderes eficaces ayudan a los demás a entender la necesidad de un cambio y a aceptar una visión común de dónde desean llegar.

“La personas necesitan pensar honestamente”. Dar poder a los líderes con “I” minúscula es vital para dirigir un proceso. Deben poder asumir riesgos sabiendo que serán respaldados aun en caso de error.

“Gandhi, Churchill, Nelson Mandela, son líderes carismáticos. Pero no hace falta carisma para ser un líder efectivo. Hay personas que tienen potencial y las cualidades innatas pero no las han desarrollado.”

Rosabeth Moss Kanter, especialista en procesos de cambio, dice que en tiempos turbulentos no sólo se necesitará



más liderazgo, sino más líderes, en especial con “l” minúscula. Personas en todos los niveles de la organización deben ser identificadas por su potencial y deben asumir por su cuenta responsabilidades de liderazgo.

Para la profesora Rosabeth Moss Kanter la cuestión clave es si el entusiasmo y la pasión que el liderazgo necesita responde a las aspiraciones personales del futuro líder. “El liderazgo necesita vocación”, opina.

“Hay muchas salidas falsas, obstáculos inesperados y cambios sorprendentes a través del camino del cambio. El trabajo cotidiano a menudo alumbra la energía necesaria para dicho cambio.(...) Los líderes deben abanderar causas que no puedan abandonarse fácilmente y mantener su compromiso con ellas a pesar de los retrocesos que invariablemente se producen, comunicar sus ideas una y otra vez y aprovechar para ello cualquier ocasión.”

Rosabeth Moss Kanter insiste en que:

“La pasión, el entusiasmo y la fuerte personalidad no son suficientes. Es necesario que las otras personas de la organización se conviertan también en seguidores.

‘Los líderes deben despertar a su gente de la rutina y de la inercia. Deben conseguir personas entusiasmadas sobre algo que no habían visto antes, algo que ni siquiera existía.

‘Las personas se resisten a menudo al cambio por razones que ellos consideran de sentido común, aunque no correspondan a los objetivos de la organización e incluso

entren en conflicto. Por lo tanto es esencial reconocer, recompensar y celebrar cuando se ha conseguido algún objetivo del programa de cambio.”

‘La creatividad es como mirar al mundo a través de un caleidoscopio. Es mirar una serie de elementos, los mismos que puede ver todo el mundo, y entonces saber colocar esas piezas que flotan en posibilidades nuevas.(...) “Los líderes eficaces son capaces de hacer funcionar sus pensamientos como un caleidoscopio, permitiendo que las piezas se junten según patrones diferentes a los que otras personas seguirían.”

Nithin Noria dice que la comunicación es el verdadero trabajo de los líderes. Cree que los líderes son verdaderos maestros en los clásicos elementos de la retórica definida por Aristóteles cuatrocientos años antes de Cristo. Los líderes convencen por el *logos*, es decir, la coherencia de su discurso, apelando a su sentido de lo que es racional.

Añade que usan el *pathos*, liberando sus emociones, y les transmiten sus valores a los demás en el *ethos*. Los grandes líderes gastan la mayor parte de su tiempo comunicando y saben muy bien cómo emplear todos los elementos de la retórica de Aristóteles.

El profesor Noria señala también que los líderes son capaces de destilar y refinar sus mensajes, a pesar de lo complejos que pueden ser, en algo que sea accesible a los que no son tan expertos ni tienen tanta experiencia como ellos.

“¿Qué sucede cuando el líder debe comunicar malas noticias o hechos que son difíciles de explicar?”. Noria se re-

fiere como ejemplo a Winston Churchill después de la derrota británica en Gallípolis (Turquía) durante la primera guerra mundial, que produjo 100.000 bajas en los ejércitos aliados. “La campaña ha sido un desastre total para el liderazgo británico”, dijo Churchill al terminar la batalla, y asumió la completa responsabilidad del fracaso.

Este episodio podía haber sido el fin de la vida pública de Winston Churchill, pero fue capaz de sortear el obstáculo hasta llevar a su país a la victoria en la segunda guerra mundial.

La enseñanza de este episodio es que Churchill y otros grandes líderes son pragmáticos, que pueden luchar con difíciles realidades sin perder el optimismo y la fe en la acción posterior. “Encajar y aprender de las derrotas los pasos hacia las victorias, mientras se mantiene la habilidad de mostrar a tu gente el camino hacia delante, es el verdadero test para un líder.”

Noria también dice: “No creo que se busquen líderes porque sean más listos y porque conozcan algo que quienes los buscan no sepan. No son los más sabios de la organización, pero saben localizarlos y los incorporan.

‘Fijémonos en Gandhi, sentado frente a su rueca hilando sus propios tejidos. Intentaba simbolizar la posibilidad de la independencia industrial india de la de Gran Bretaña.’ Gandhi movilizó a millones de personas. “Los líderes no son necesariamente *einsteins* —apostilla Noria— pero usan su imaginación para conseguir que los demás hagan cosas.”

En estas páginas intentaremos ayudar a los líderes con L y l a partir de conocimientos y técnicas distintas de los que

emplean los llamados manuales de autoayuda, tan en boga. Esos libros están basados en el protagonismo del “yo”. Dicen a las personas que todos pueden ser extraordinarios. “Todos llevamos un Bill Gates, un Mozart o un Picasso dentro”, afirman en tono triunfalista. Y eso no es cierto, en absoluto. Por lo menos en cuanto al liderazgo se refiere.

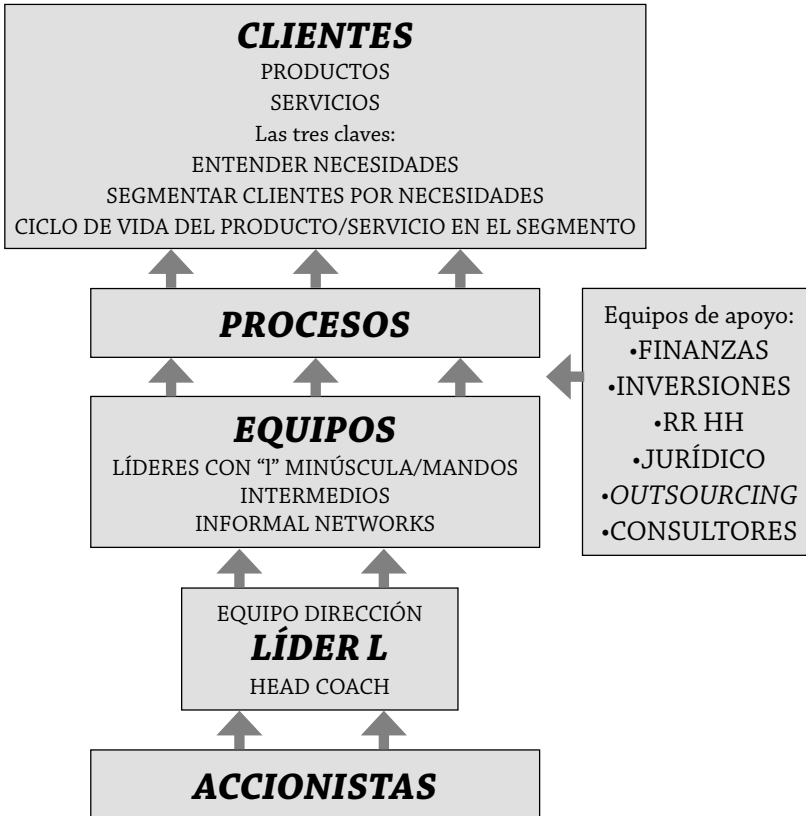
Olvidan las cualidades innatas, absolutamente necesarias. Nadie puede estudiar para ser empresario. Se nace empresario. Ni se puede estudiar para líder si no se tienen las cualidades innatas para ello. Como tampoco se puede “comprar” un equipo, hay que construirlo, como veremos en la historia que nos servirá de hilo conductor a fin de que el lector conozca las claves del liderazgo.

Esas obras llamadas de autoayuda contienen en su mayoría una cierta impostura. Venden confianza, felicidad, o creatividad a personas que carecen de esas cosas. A menudo constituyen una terapia antidepresiva, en todo caso inofensiva, pero nada más. Hay honrosas excepciones. La sabiduría en el liderazgo está mucho más cerca de los clásicos de los conocimientos más remotos de la humanidad que de modernas técnicas de *management*, según le gusta decir a mi amigo y colega el profesor José Luis Álvarez, y que suscribo.

Tampoco hay que confundir la posibilidad de progreso y crecimiento intelectual con la confusión de que todos podemos ser *prima donnas* en alguna faceta. Eso no es posible y hacerlo creer puede producir una expectativa que de no cumplirse provoque una decepción tal vez irreparable.

EL UP SIDE-DOWN CHART

Un modelo de *management* para el desarrollo del liderazgo



¿Qué nos dice este nuevo planteamiento y qué tiene que ver con la construcción de equipos y el liderazgo?

En el gráfico anterior intentamos mostrar al lector en qué se apoya lo que ya se conoce como el “modelo Juan Malaret” o *up side-down chart* para una dirección sobresaliente y sostenida de las personas en las organizaciones.

Si consideramos que el propósito es ilustrar lo que se conoce como el “organigrama”, veremos que en primer lugar hemos invertido la típica pirámide. El jefe supremo ya no está en la cúpula sino en la base.

Es en ese lugar donde se soporta toda la estructura y desde donde esta crece, se motiva y dirige a todas las personas de la empresa, al igual que lo hacen los cimientos de un edificio.

Por otro lado, en la parte superior, la más preponderante es la que alberga a los clientes, que son el fin último por el que existe la propia empresa. Este es un diseño de “fuera hacia dentro”, que tienen y tendrán en un futuro las personas a las cuales la organización pretende servir. Construimos una organización pensada para ellos y con las personas adecuadas para ello.

Los clientes son el centro del cosmos en mi modelo de diseño de empresa. Los productos o servicios que debemos fabricar o proveer se estructuran en torno a procesos de fabricación o entrega concebidos como circuitos completos. Es decir, que los diversos equipos que los forman son responsables de todo el proceso en sí mismo y no solo de una parte. Es una forma de trabajar muy enriquecida que permite la formación de líderes reales. Un ejemplo en servicios lo tenemos en una línea aérea que ha diseñado su proceso de recepción

al cliente desde el mostrador de facturación hasta la entrega del equipaje en el aeropuerto de destino. Desde el momento en que cada pasajero hace el *check-in* hasta que recoge su maleta en la cinta transportadora, es “propiedad” de uno de los equipos que le hacen posible el viaje en su totalidad. La tripulación de cabina también forma parte del equipo que ha intervenido en el diseño de todo el proceso y está también a cargo de su mejora continua. Su paga como equipo está muy ligada a la variable satisfacción del pasajero con el menor coste económico posible de dicha satisfacción.

Los procesos industriales permiten tal combinación de elementos que hace imposible siquiera dar guías. Pero una regla fija es que los equipos sean responsables de procesos completos, no de una parte.

En nuestro diseño de estructura conviven los mandos jerárquicos con los líderes con “l” minúscula. Cada uno de ellos con sus funciones específicas. No hay que ocultar, como explicaremos más adelante, que se trata de una convivencia difícil.

LA IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO CON “L” MINÚSCULA

La actuación de líderes con “l” no es solo un fenómeno poco conocido en dirección de empresas, sino que muchos empresarios y altos directivos no tienen una clara visión de su rendimiento para que puedan serles útiles realmente, y

mucho menos son conscientes de que puedan marcar la diferencia en el sector donde su organización está compitiendo.

Este manual recoge los resultados y conclusiones del trabajo del autor en los últimos años de implantación de procesos de liderazgo intermedio en veintitrés empresas en España y América Latina cuyo propósito principal era identificar líderes “1” dentro de las organizaciones, cohesionarlos como *network* informal y/o darles a algunos de ellos cargos jerárquicos con responsabilidad de mando en equipos.

Esos líderes participan también en procesos formativos hechos a medida para que desarrollen sus cualidades innatas como líderes y puedan ayudar al líder máximo en su tarea de hacer que aflore el entusiasmo en las personas que trabajan en la organización.

Las empresas que van bien no cuentan con un factor único para explicar su éxito. Entender bien las necesidades de los clientes acostumbra a ser el primero, como ya hemos visto. Pero el buen rendimiento de los líderes “1” minúscula es sin duda el que hace posible que todos los factores se combinen e implementen con un rendimiento sobresaliente. Es el factor de éxito por excelencia y el que hace posible todos los demás.

Entender este fenómeno es crucial para la dirección de empresas en nuestro tiempo, aunque muchos se niegan a aceptarlo y otros llegan todavía más lejos cortando de raíz cualquier aparición de liderazgo intermedio. Son innume-

rables las organizaciones que únicamente promueven a posiciones de poder a personas seleccionadas con criterios de la época de Taylor, quien dijo que “las personas trabajan por dinero”, haciendo con ello más daño a la economía empresarial que Marx y el liberalismo salvaje juntos en los dos últimos siglos.

Una organización con líderes con “I” en acción es capaz de conseguir que toda su plantilla obtenga rendimientos por su trabajo muy superiores a la media. De imaginar, crear, vender, fabricar y cobrar productos o servicios únicos para sus clientes. Y convertir a las empresas para las que trabajan en nuevos paradigmas de las organizaciones de mayor valor añadido sostenible.

La historia que se relata a continuación está basada en hechos reales acaecidos a un equipo de fútbol. Para ello he contado con la decisiva colaboración de Isidoro San José, que ha sido jugador de fútbol profesional de élite y en la actualidad forma jugadores como futbolistas y como personas. Hemos trabajado juntos muchos años en la difusión de nuestra línea de pensamiento, de cómo se hace el “milagro” de convertir un grupo en un equipo.

UN GRUPO DE
ESTRELLAS RUTILANTES

La profesora Laura Carter se enteró por la prensa de que su amigo y antiguo alumno en la Harvard Business School había sido elegido nuevo presidente del equipo de fútbol más poderoso de su país. Aniceto Atienza había cumplido uno de sus anhelos después de una brillante carrera en el mundo de los negocios.

Aniceto Atienza —AA para los íntimos— presidía uno de los grupos industriales más poderosos del estado. Su fábrica de laminados de acero era sin duda una de las más importantes de Europa. Se rumoreaba que Aniceto preparaba la entrada de su grupo industrial en la bolsa de valores y que las valoraciones que habían hecho de la empresa

dos firmas especializadas en salidas a bolsa habían situado el importe de la acción en más de doce euros, lo que sin duda constituía un hito en los precios de salida en empresas de su sector. Aniceto Atienza también era propietario junto a otros de importantes empresas constructoras e inmobiliarias.

Como seguidor del club más prestigioso del país desde su juventud, no estaba especialmente interesado por el juego del fútbol, pero un tío suyo que no tenía hijos lo invitaba frecuentemente a los partidos que se celebraban en la capital, hasta que con el paso de los años se fue aficionando.

Pero Aniceto no era un “hincha” en el sentido literal y más conocido de la palabra. Desde su época de estudiante de ciencias empresariales en la universidad, hasta sus primeros pasos como directivo de empresa, había sido una persona de carácter templado. Vibraba con las victorias de su equipo y se enfadaba con las derrotas, pero era capaz de hacer un análisis desapasionado de los errores del mismo.

La profesora Laura Carter, catedrática de comportamiento humano en las organizaciones en la Harvard Business School de Boston, había conocido a Aniceto Atienza hacía ya más de dos décadas en un programa de formación de altos directivos, en el que participaba cada año en calidad de profesora de su materia y al que asistían empresarios y cargos muy importantes de diversas empresas americanas y europeas.

Laura y Aniceto simpatizaron desde los primeros días de clase. Laura no solo era considerada una de las mejores expertas en su especialidad, sino que además era brillante explicando la difícil tarea de conducir personas en organizaciones para obtener resultados.

Algunas veces Aniceto consultaba a Laura y entre los dos había surgido una amistad reforzada por el hecho de que Laura y la esposa de Aniceto eran norteamericanas. Ambas familias se reunían en verano para pasar unos días juntos de vacaciones por el Mediterráneo en el yate de Aniceto.

Laura estaba suscrita a un periódico con amplia información deportiva europea, en el que leyó la noticia de la elección de Aniceto. El rotativo explicaba las directrices políticas básicas del nuevo presidente y la necesidad del club de ganar la liga de su país después de años de no conseguirlo.

El club más poderoso del país llevaba tres años sin ganar campeonato alguno, ni local ni internacional, y había sido derrotado de forma vergonzante por su “eterno” rival en la liga local.

Para reconvertir la situación, el nuevo presidente anunciaba que contrataría a los mejores jugadores del mundo para cada puesto, así como el más prestigioso director deportivo como máximo responsable del equipo de fútbol profesional.

Laura Carter se quedó unos minutos pensativa frente a su ordenador antes de escribirle un e-mail a Aniceto.