

FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LOS DIRECTIVOS

Ejecutivos comprometidos y resolutivos, pero sin don de gentes

Air Nostrum, Bic, Lilly o Saprogal son algunas de las firmas que cuentan con los mejores líderes en España, que sobresalen en honestidad y orientación a resultados, pero fallan a la hora de motivar a sus equipos.

SERGIOSAZ, Madrid

Los directivos españoles no tienen ningún problema en trabajar por objetivos y no esperan a que lleguen los problemas para buscarles una solución, ya que tienen la suficiente iniciativa como para tomar la delantera a muchos de los obstáculos a los que la compañía se tendrá que enfrentar en el futuro. Son íntegros, honestos y cuentan con una gran experiencia técnica. Pero su mayor defecto es el individualismo.

Trabajar en equipo o inspirar a los colaboradores son dos capacidades que los ejecutivos nacionales tienen que reforzar, según datos de una investigación sobre liderazgo empresarial que Grupo P&A, firma de asesoramiento, y Caixanova han elaborado entre más de 350 directivos españoles.

Los mejores

Aunque el informe definitivo se publicará en junio, un adelanto de las conclusiones avanzado a EXPANSIÓN, apunta a que la farmacéutica Lilly, la multinacional de alimentación Saprogal, la compañía aérea Air Nostrum y el fabricante de bolígrafos Bic forman parte del top ten de las compañías que cuentan con los mejores líderes del país.

JEFES CON DOTÉS DE MANDO

Perfil medio del directivo

Puntuación media entre 1 y 5.

	ESPAÑOL	INTERNACIONAL
Integridad y honestidad	3,69	3,98
Establece metas retadoras	3,44	3,72
Experto técnico	3,69	3,96
Resuelve problemas	3,55	3,81
Construye relaciones	3,47	3,71
Comunicación frecuente	3,42	3,65
Conecta al grupo con el exterior	3,60	3,83
Trabaja en equipo	3,39	3,62
Orientación al cambio	3,54	3,76
Perspectiva estratégica	3,51	3,72
Toma la iniciativa	3,75	3,96
Desarrolla a otros	3,52	3,70
Innova	3,54	3,72
Inspira y motiva	3,41	3,58
Autodesarrollo	3,46	3,62
Orientación a resultados	3,72	3,85

FUENTE: Grupo P&A, Caixanova y Zenger Folkman

Los directivos españoles han conseguido una media de 3,4 puntos sobre 5, pero todavía se encuentran por debajo de la media internacional (3,77), según explica Pablo Riera, presidente de Grupo P&A y responsable del estudio. En general, las capacidades en las que destacan los españoles es muy parecida a la de sus homólogos extranjeros, aunque las diferencias son más evidentes en aspectos como el establecimiento de metas retadoras o la capacidad para solucionar problemas, en

El 52% de los colaboradores de los ejecutivos peor valorados se plantea cambiar de empresa

las que los directivos nacionales son menos eficientes.

Riera explica que el objetivo de esta investigación también consiste en demostrar la relación directa entre dotes de liderazgo e incremento de rentabilidad, crecimiento de ventas, rotación de personal,

retención de clientes y compromiso de los empleados.

En el caso de los ejecutivos peor valorados y que más fomentan el individualismo en detrimento del trabajo en equipo, más del 52% de sus colaboradores más cercanos se plantea cambiar de trabajo. Sin embargo, el nivel de fidelización del talento y de los cargos que sustentan la posición de los líderes que saben motivar más a su equipo es mucho mayor y sólo el 16% de sus ayudantes estudiaría la posibilidad de cambiar de empresa.

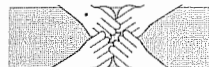
¿Dónde se encuentran los mejores líderes?

- MUNDO
 - General Electric
 - Southwest Airlines
 - Procter & Gamble
 - Caterpillar University
 - Capital One
 - Boeing
 - Yahoo!
- ESPAÑA
 - Lilly
 - Saprogal
 - Air Nostrum
 - Bic



Rentabilidad

La tasa de variación de rentabilidad en las firmas con los directivos mejor valorados es del 38,56%. En los sectores donde la evolución ha sido negativa, como en el de la alimentación, las firmas con los peores líderes redujeron su rentabilidad un 57%, mientras que los mejores consiguieron frenar la caída hasta un 25%.



Compromiso

Sólo el 7% de los colaboradores de un jefe con poca capacidad de liderazgo está dispuesto a implicarse un paso más allá del mínimo exigido en su contrato, mientras que este indicador asciende hasta el 38% en el caso de aquellos directivos a los que su equipo les atribuye buenas dotes de mando.



Rotación

No es fácil lograr que los empleados se identifiquen con un proyecto, pero contar con un buen ejecutivo facilita que el 75% de la plantilla se implique con la empresa. Mientras, este índice se reduce hasta el 22% con los jefes peor valorados, con los que la rotación media se sitúa en el 15,53%. En el caso de un gran líder, se reduce hasta el 9,16%.

RADIOGRAFÍA DE LOS MODELOS DE GESTIÓN ACTUALES

Talento español con proyección internacional

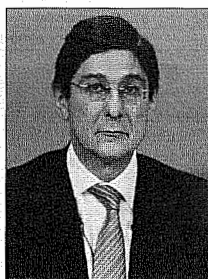
S. SAIZ, Madrid

¿En qué empresas trabajan los mejores directivos made in Spain? Lejos de hacer un análisis cuantitativo de indicadores como facturación o beneficios, la firma CRF ha analizado las habilidades personales de varios ejecutivos españoles para identificar a los que mejor han desarrollado sus habilidades de liderazgo, a las que también avalan los resultados de las compañías para las que trabajan.

Abengoa, ACS, BBVA, Coviran, Endesa, Ericsson, Ferrerol, Gamesa, GFT, Iberia, Iberdrola, Inditex, Merck, Microsoft, Prisa, Prosegur, Santander y USP Hospitales son las 18 firmas donde se encuentran los mejores gestores na-



Alfredo Sáenz, de Santander.



José Ignacio Goñigolzami, de BBVA.



Laura González-Molero, de Merck.



Rosa María García, de Microsoft.

cionales, según el estudio *Leading Managers in Spain 2008*, elaborado por CRF y publicado por LID Editorial.

Desde el modelo autocrático de hace cinco décadas, el estilo de gestión de los directivos

españoles ha evolucionado, a la par de la transición política del país, hasta desarrollar una vocación internacional que han sabido transmitir a sus empresas, que juegan un papel cada vez más importan-

te en los mercados extranjeros donde están presentes.

Entre los seleccionados, se encuentran equipos complejos de directivos, como es el caso de Abengoa, con Juan Carlos Jiménez, Álvaro Polo y

Carlos Bousoño, al frente de los departamentos de Relaciones con los Inversores, Recursos Humanos y Responsabilidad Social Corporativa, respectivamente.

En otros casos, el reconoci-

miento recae en los máximos ejecutivos, como José Ignacio Goñigolzami, consejero delegado de BBVA, y su homólogo en Grupo Santander, Alfredo Sáenz. Uno de los criterios que ha pesado en la selección es la visión internacional y largoplasticista de directivos como Ignacio Sánchez Galán o Guillermo Ulacia, que han logrado situar a Iberdrola y Gamesa en la primera línea de sus sectores a nivel mundial. En la clasificación sólo aparecen dos mujeres, la consejera delegada de Merck, Laura González-Molero, y la presidenta de Microsoft Ibérica, Rosa María García, que abandonará su cargo en junio para ocupar la vicepresidencia de Microsoft para Europa Occidental.