

# Cinco Sentidos

## Los directivos españoles tienen iniciativa, pero les falta tacto

Un estudio de P&A muestra la influencia de los buenos líderes en los resultados de sus compañías

C. GÓMEZ ABAJO Madrid

**E**staría dispuesto a pagar cinco euros cada vez que hiciera una crítica en su empresa, a cambio de que se abordara a fondo el problema? Y si fuera el director general y tuviera que pagar 5.000, ¿lo haría también? El método es real, se utilizó en Colgate Palmolive después de una etapa en la que nadie se atrevía a hacer una crítica a la gestión y de una convivencia de cinco días en la que los empleados descubrieron los beneficios de decirse las cosas con claridad.

En aquella época asesoraba a Colgate JP Miller, consejero delegado de la consultora Louis Allen Worldwide, quien contó la anécdota ayer en una jornada sobre liderazgo organizada por la Asociación para el Progreso de la Dirección. La historia es un ejemplo de cómo puede mejorarse el trabajo en equipo, la asignatura pendiente de los directivos españoles, según un estudio realizado por la consultora P&A, basado en encuestas realizadas a 350 directivos y sus empleados. Es una réplica del estudio realizado por Zenger Folkman, socio de P&A, en varios continentes entre 1999 y 2002.

Que el trabajo en equipo quita tiempo y ralentiza las tareas es un "mito", afirmó Miller: "La gente que sabe hacerlo opina que es el tiempo mejor invertido. Precisamente lo que más entorpece el trabajo es la falta de comunicación", añadió. "Hay que saber pedir ayuda". Las carencias de los directivos españoles abundan en las relaciones personales; fallan a la hora de favorecer el desarrollo de otros, por ejemplo. También en la gestión del trabajo por objetivos. En cambio, toman fácilmente la iniciativa y destacan en los apartados técnicos, como la orientación a resultados.

Las notas medias en todos estos aspectos, sean mejores o peores, están en todo caso en la franja entre 3 y 4 puntos sobre 5. La media es de 3,55. El líder español medio es competente, concluye Pablo Riera, presidente de P&A, aunque la nota está un 6% por debajo de la media mundial, 3,77. Eso puede deberse no sólo a que los líderes sean efectivamente peores, señaló, sino también a que al ser la primera encuesta de este tipo que se hacía en España los participantes "han tendido a ser prudentes



## Capitanes deportivos para las empresas más brillantes

La grandeza de los líderes no depende del tamaño de su empresa. El estudio de P&A incluye un ranking de aquellas compañías cuyos ejecutivos analizados han sacado la nota media más alta. La primera es la alimentaria Sargol, que obtiene un 4,24 sobre 5. Le sigue el Grupo Boreal (logística y transporte), una empresa de telecomunicaciones que

no quiere que su nombre sea público, y el hospital Povisa.

Otras empresas que aparecen en los primeros puestos son Air Nostrum, Estrella Galicia y el Grupo Pescanova. La encuesta se realizó entre 72 entidades, de las cuales el 70% eran pymes (menos de 250 empleados), y el 8% muy grandes (más de 1.000).

Las que han sacado peores notas

pueden tomar ejemplo de Pepsi Co, uno de los clientes de JP Miller, consejero delegado de Louis Allen Worldwide. "En los 70 querían ser la bebida de los jóvenes guays, y decidieron contratar ejecutivos guays, que supieran trabajar en equipo. Y seleccionaron a aquellos que habían sido capitanes de equipo en el instituto o la universidad", relató ayer, en la jornada.

Es más importante desarrollar las fortalezas que corregir las debilidades. No hace falta ser perfecto, con destacar en tres o cuatro aspectos basta"

JOHN H. ZENGER  
Consejero delegado de Zenger Folkman



compara al 10% superior con el 30% inferior, por ejemplo en el sector de la automoción: el incremento de la rentabilidad es cinco veces superior. En la encuesta mundial, que se refleja en el libro *The Extraordinary Leader* (McGraw-Hill, 2002) los datos indicaban un beneficio de 2,9 millones de euros de media en las empresas mejor dirigidas frente a una pérdida de 1,2 millones en las peor gestionadas.

En otros aspectos de las compañías, como la rotación de empleados y el crecimiento de ventas, también hay diferencias significativas entre los mejores y los peores líderes. En el compromiso de los empleados con su empresa el resultado de los españoles, 4, es especialmente destacable, pues roza la norma internacional, 4,04.

La estadística muestra que las funciones del liderazgo que más influyen en el resultado de la empresa son la construcción de relaciones dentro y fuera de la misma, así como tomar la iniciativa y "establecer metas exigentes y retadoras". Son, por tanto los apartados que se deben potenciar más, señaló Riera, haya o no carencias. "Es más importante desarrollar las fortalezas que corregir las debilidades", subrayó John H. Zenger, consejero delegado de Zenger Folkman, que participó en la jornada. "Los estudios muestran que no hace falta ser perfecto, con destacar en tres o cuatro aspectos basta".

y dar notas más bajas", o a que en los países latinos "somos más críticos".

La diferencia de puntuación se refleja en cada uno de los apartados. Los españoles son un poco peores en todos ellos. Eso muestra, según Riera, que "el perfil del liderazgo es universal".

El impacto de la calidad de la dirección en los resultados de las em-

Los ejecutivos españoles tienen un perfil similar al universal

presas estudiadas se evaluó midiendo el incremento de la rentabilidad entre 2004 y 2006, y calculando la media para tres grupos: un 25% con peor gestión, un 50% con gestión intermedia y un 25% con la mejor gestión. Los primeros mejoraron un 33%, mientras que los últimos lo hicieron un 38,6%. La diferencia es más evidente si se