

JACK ZENGER | GURÚ DE LIDERAZGO

# “Debes conseguir que todos tus empleados se entusiasmen con tu proyecto”

Juanma Roca

**S** EÑALA el gurú del liderazgo Jack Zenger que “los directivos españoles no son emocionalmente muy inteligentes”, aunque “no es la excepción, porque eso pasa en todos los países, como en EEUU, donde sólo el 10% lo son, y son los que mejores resultados alcanzan”. Zenger, fundador de la consultora Zenger & Folkman y creador del concepto de líder extraordinario, participa hoy en una jornada de APD sobre liderazgo, donde presenta las conclusiones de un estudio de P&A sobre las habilidades de los directivos españoles. Para Zenger, que afirma que los líderes extraordinarios triplican los beneficios, los ejecutivos españoles destacan por su iniciativa y orientación a resultados, pero suspenden en comunicación, trabajo en equipo y motivación.

¿Por qué el directivo español no comunica de modo efectivo? Los directivos españoles están por debajo que sus colegas de otros países en la comunicación y en las relaciones sociales. Pero no es porque sean peores comunicadores, sino porque la gente responde en España de forma diferente.

Además, flaquean en la motivación y la inspiración de su gente. La motivación es algo intelectual, pero también se refiere a cómo siente la gente. Es vital que consigan que sus empleados se sientan motivados y entusiasmados.

¿Y cómo se puede entusiasmar? No los entusiasmas tanto con grandes discursos o conferencias ni comparando a unos empleados con otros. Lo que debes hacer es conseguir que la gente trabaje unida y que todos se unan entorno a un proyecto, un propósito y una misión comunes, que de esa unión surja entre los empleados esa idea fantástica. Necesitas una meta desafiante para que la gente se entusiasme con ese proyecto.

¿Cuáles son las cualidades de un líder extraordinario? Un líder extraordinario es una persona muy balanceada. Se trata de un directivo muy fuerte, en el sentido de estar muy volcado a resultados, pero, de paso, es muy bueno a la hora de relacionarse con las personas, inspirarlas y entusiasmarlas.

Por tanto, controla tanto los temas ‘hard’ como los temas ‘soft’. Absolutamente. Por un lado, es un



Jack Zenger, experto consultor de liderazgo empresarial en todo el mundo, participa hoy en un congreso en Madrid.

“Los directivos españoles no tienen suficiente inteligencia emocional, pero eso sucede también con los de otros países”

gran estratega, planificador y organizador, así como buen visionario del futuro, a la vez que consigue que la gente esté muy entusiasmada con el proyecto. Inspira.

¿Cómo influye la cultura organizativa en el líder, y viceversa? Se influyen entre sí. Pero los mejores líderes tienen las habilidades para transformar o rehacer la cultura y cambiarla a través de su comporta-

miento. Con lo que hacen, muestran el camino de lo que hay que hacer. Son brillantes a la hora de conseguir que las cosas sean excitantes y la gente se involucre en ellas.

En ese comportamiento, usted insiste en el carácter y la integridad. La integridad y el carácter son el centro, el núcleo, de lo que hace que un líder se convierta en tal. No son lo único, pero son vitales. Si la gente no confía en lo que dices o confía en tí, no te seguirá.

¿Pero cómo se gana el directivo esa credibilidad? Eres creíble cuando dices que vas a hacer algo y lo haces. La credibilidad y la confianza es algo que te ganas con el tiempo y con tus hechos,

“Debes ser un gran planificador y estratega, pero a la vez debes inspirar y motivar a tu gente”

no con palabrerías ni grandes discursos.

Usted liga la integridad a la humildad y la escucha activa. Es interesante la humildad, porque implica que, aunque seas el jefe, no te pones en el centro del cuadro. No está claro que una persona humilde sea íntegra, pero ambas cualidades van de la mano y la gente con integridad suele actuar con cierta humildad.

¿Pero cómo se combinan esa humildad y el poder? Hace 50 años se primaba mucho el líder que mandaba, controlaba y marcaba las directrices. Pero esto ha cambiado. El líder ahora debe ser más sensible.

Hoy se habla de la inteligencia emocional, por ejemplo. En efecto. Hoy los líderes son personas que se dejan ayudar y asesorar, que creen y confían en otros, que dejan que otros se involucren en la toma de decisiones, porque son conscientes de que no son el único que tiene la razón. Son conscientes de que las buenas ideas pueden nacer en cualquier parte.

¿Y cómo se desarrolla a los líderes dentro de la organización? Ese desarrollo de líderes deriva de la propia cultura corporativa. Y es vital que toda la gente sea consciente de las habilidades que requiere para su puesto y que las desarrolle. De paso, la gente necesita que la empresa les dé el feedback necesario de si lo que hacen es bueno o no.

[www.negocios.com](http://www.negocios.com)

Las mejores noticias e informes de gestión en la web de LA GACETA.

## Los consumidores 2.0 marcan las reglas del juego. El triunfo del ‘márketing del yo’

### PUBLICIDAD

M. Tapias/ J. Roca

Dice Don Tapscott que los jóvenes “marcarán las reglas en el futuro”. Y esas reglas pasan por el individualismo. No en vano, “nos enfrenta-

mos a una nueva generación denominada yo, que quiere ser protagonista en cualquier contexto”, según comentó Matías Llorc, director de marketing de MySpace, durante el encuentro Sociedad 2.0. Los Nuevos Consumidores, organizado por DAS/

Omnicom. Los nuevos consumidores digitales “quieren ver el contenido que quieren y cuando quieren”, precisó María Ferreras, de YouTube, y eso, según Fernando Herro, vicepresidente de BBDO España, ha desterrado el concepto de target. “Son los jóve-

nes los que definen las marcas como stuyas, y no al revés”, insistió Reyes Justribó, de Nokia. Y la fidelidad ya no existe, según Johan, de MTV, por lo que “el éxito pasa por dar la información relevante para ti, tu experiencia”, concluyó Dentzel, CEO de Tuenti.

## Las empresas aumentan las compensaciones de sus empleados expatriados

### RETRIBUCIÓN

EL 58% de las compañías ha incrementado las asignaciones internacionales durante los últimos tres años para sus empleados expatriados, un 38% las han mantenido estables y un 4% ha dismi-

nuido, según el IV Estudio sobre prácticas y tendencias de compensación en las asignaciones internacionales, elaborado por Mercer. De cara al futuro, el 71% indica que se incrementarán las asignaciones internacionales en los próximos dos años.

### HOY SON NOTICIA

Air Europa	20
Alix Partners	20
American	
Movile	21
Apple	21
AT&T	21

BMW Daimler	20
Renault Peugeot	20
Caja Madrid	26
CajAstur	25
Canal 9	22
ClickSeguros	25

Digital Legends	21
Ebai	21
Ernst&Young	22
Honda	20
Hyundai	20
Iberia	20

Maruti Suzuki	20
Michelin	20
Microsoft	21
Movistar	21
Nippon Steel	20
Nissan	20

Orange	21
Punt 2	22
RTVV	22
Spainair	20
Tata	20
Telefónica	21

Televisión Internacional	22
TeliaSonera	21
T-Mobile	21
Toyota	20
Volkswagen	20

# Gestión

Pymes  
Emprendedores  
Autónomos

## Las empresas seducen sin fundamento para intentar encontrar un 'mirlo blanco'

Los responsables de Recursos Humanos captan personal haciendo promesas más que imposibles

Es la base del absentismo y de que los jóvenes no pasen más de dos años y medio en una compañía

Ángeles Caballero

MADRID. "Aún recuerdo cuando las empresas poníamos un anuncio con una oferta de empleo en los periódicos *El País* o *La Vanguardia* y nos llegaban cajas y cajas de currículos. Y también cuando apareció *Infojobs* y *Monster* y en cuanto te anunciabas enseguida te llegaban ¡300 correos!", contó ayer Mercedes Rodríguez con algo de nostalgia.

Porque las cosas han cambiado, y mucho. "Hoy, contó también, es casi un milagro que lleguen... ¿20? de esos currículos, por no hablar de que muy pocos, como mucho cinco, se acerquen a lo que andas buscando. "Suspiras de alivio si se presentan a la entrevista. Es que más que hacer selección, hacemos captación", aclaró.

Mercedes Rodríguez es consultora y, con ciertas reservas, admite que los departamentos de Recursos Humanos se ven empujados

a convencer a los candidatos a veces con promesas casi imposibles. "Necesitamos vendérselo", dijo. Y añadió que las dificultades a las que se enfrentan las compañías para contratar a perfiles jóvenes son claras, ya que la media de permanencia en la empresa, según los últimos estudios, es de dos años y medio.

El público al que se ayer se dirigió Mercedes en una sala de un hotel madrileño son técnicos y directores de RRHH, a los que citó, junto con Adecco Training, para explicarles las medidas que pueden y deber tomar para frenar la ola de absentismo laboral que invade España. Un país en el que en cuatro años se ha pasado de una tasa del 3 al 12 por ciento. "Para combatirlo, el papel del mando es fundamental. Si los responsables desempeñan el rol adecuado, pueden retener y estimular la permanencia de los empleados en la empresa", dijo.

¿Absentismo y escasez de talento son variables relacionadas? Aunque a simple vista suene raro, parece que sí. Porque si las empresas están seduciendo a los candidatos con

### El buen líder reduce la rotación un 41 por ciento

Tanto depende el ambiente de una empresa de los que están al frente de ella, que ayer se presentó un informe que lo pone de manifiesto y, además, con cifras.

El estudio es sobre liderazgo empresarial, está impulsado por la consultora Grupo P&A y Caixanova, y establece una relación directa entre liderazgo y resultados empresariales. Revela, por ejemplo, que los que se definen como "líderes extraordinarios" -que representan apenas el 10 por ciento de los 350 directivos analizados- hacen aumentar las ventas hasta un 65 por ciento y pueden llegar a triplicar su rentabilidad.

Pero hay aspectos que van más allá de las meras finanzas de la empresa, aunque también están relacionados. Consiguen reducir los niveles de rotación en un 41 por ciento, compromete hasta un 225 por ciento más a su equipo y logran retener a sus clientes un 51 por ciento más que los ineficaces.

El ranking empresarial tiene un componente original. En la casilla dedicada a la compañía ganadora aparece lo siguiente: "Empresa del sector de las telecomunicaciones". "Han preferido mantener el anonimato para evitar que les fichen a sus directivos", dijo el presidente de P&A. Hagan sus apuestas.

promesas prácticamente imposibles, como en el *Flautista de Hamelin* ¿no estamos abocados a que aumente el absentismo cuando lleguen a su trabajo y comprueben lo poco que se parece a lo que tenían como expectativa? Mercedes Rodríguez asintió y en su gesto se percibió cierta resignación. Porque esa es la primera fase del *absentista profesional*, la de comparar de inmediato entre el *debería ser* y el *lo que es*.

Por eso habla del papel fundamental que deben desempeñar los líderes en las empresas al empleado. "Hay que ser prácticos y pensar que si ya no hay tanto *mirlo blanco* como antes, pero al menos hay un *mirlo gris* al que se ha contratado, por lo menos que lo cuide. No vale con soltarlo ahí y a ver qué pasa", dice. Evitar el absentismo es la clave, porque la rotación es otra cosa. "Si tenemos

un empleado que además de bajas injustificadas contagia el mal ambiente al resto de sus compañeros, mejor que se vaya", dijo.

Minutos antes acababa de explicar los rasgos que definen al absentista reincidente, mejor dicho, a la absentista. Mujer, entre 26 y 35 años, que trabaja en una empresa de entre 1.000 y 1.500 empleados y cuyo nivel de estudios es medio. Una de las asistentes preguntó si este perfil tan definido no esconde un problema real de nuestra sociedad, porque esa es la edad en la que muchas de ellas acaban de tener hijos, porque son ellas las que siguen cobrando menos que los hombres y las que, ante la dificultad de conciliar, acaban poniendo de excusa un problema propio para evitar que le achaquen absentismo por eso de ser madre.

Mercedes asintió y alguno de los asistentes murmuró algo, pero nadie propuso soluciones concretas. Sí hubo, sin embargo, cuatro recetas para evitar que las tasas sigan aumentando: hacer más interesante el trabajo, aumentar la participación y colaboración, la *palmadita* en la espalda y tratar a los empleados como personas con vida privada. ¿Pero no lo sabían?



# 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