

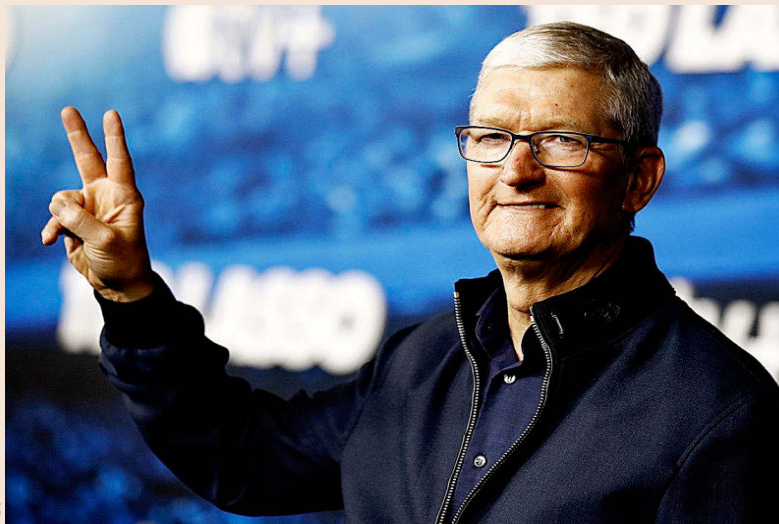
¿Qué es lo (único) que un líder no debe delegar?

AGENDA Debe definir bien la visión de futuro de la empresa, su organización y potenciar la cultura.

Isabel Vilches, Madrid

Las expectativas y planes, casi infinitos, pero el recurso más valioso, el tiempo, muy escaso. Como el día sigue teniendo solo 24 horas, la clave para exprimir las está en centrarse en lo importante y en encomendar tareas a otros, sobre todo si se tiene la licencia de directivo. En *Lo que un líder no debe delegar* (Lid Editorial), Salvador Alva, expresidente de PepsiCo en América Latina y miembro de su comité ejecutivo, detalla cómo con su técnica VOC –acrónimo de visión, organización y cultura–, cualquier ejecutivo puede aligerar su agenda y centrarse en sus verdaderos deberes. El libro es “una llamada de atención a los directivos, porque si no se dedican a delegar, van a morir”, alerta su autor. “El líder [que ya no jefe] debe dedicar el 10% de su jornada a marcar el rumbo de su organización, a modelar el futuro, a explicar su visión. A la organización, a detallar dónde coloca al cliente o a fomentar las células de trabajo autónomas, un 30% de su tiempo. Y el 60% restante a su cometido principal: crear la cultura de la compañía, fomentar el emprendimiento de los trabajadores y desarrollar y atraer el talento de su oficina”, argumenta Alva, que transformó con esta misma regla las siete empresas que ha dirigido, como el Tecnológico de Monterrey, universidad privada mexicana que consiguió que pasara a ser la más importante del país; la compañía de galletas Gama o PepsiCo.

Según el experto, “quienes dominan la técnica, consiguen un 75% más de ganancias que las empresas tradicionales”. Pero aún no hay muchos... En la publicación que sale hoy a la venta en España, Alva aborda “uno de los problemas más importantes de la humanidad y del que se habla muy poco: el agotamiento del liderazgo jerárquico diseñado hace más de 300 años”. Un sistema, detalla, “con mandatarios y súbditos que obedecen, que funcionó muy bien, se explicó en las escuelas de negocios, los padres también hicimos lo que pudimos, pero que hoy no es sostenible”. La razón: la irrupción de Internet, “uno de los tres grandes disruptores del planeta”, añade Alva –junto al Descubrimiento de América y la Revolución Industrial–, que modificó las reglas del comercio mundial. “Esta red que conecta a todo el planeta aceleró la forma de operar hasta entonces. Y muchas empresas no se han sabido adaptar. Los CEO cada vez son más efímeros porque no son capaces de evolucionar a la veloci-



EL EJEMPLO DE UN LÍDER DISCRETO

Al frente de Apple, la compañía más valiosa del mundo (con un valor que roza los 3 billones de dólares), Tim Cook “es un ejecutivo que ni siquiera destaca por su forma de vestir capaz de transformar el mundo”, considera Salvador Alva, autor de *Lo que un líder no debe delegar* (Lid), que sale a la venta hoy en España.

dad del cambio sino que siguen anclados en mejorar procesos y en un estilo de mando basado en escalas con subordinados dependientes del mandatario, que propicia que las organizaciones sean muy lentas y, por tanto, que no funcionen o no vayan a hacerlo en los próximos años. Venos la enfermedad, sus síntomas, pero no la causa, que no deja de ser ese modelo de gestión antiguo”, alerta el especialista. “Estamos en el centro del huracán, porque es ciento que algunos comportamientos propios del jefe antiguo funcionan, hemos sido criados en este patrón y se siguen contratando responsables de este perfil, pero afuera está la vorágine propia de este viento impetuoso”.

Jefes en peligro de extinción

Del puesto octavo entre 2004 a 2007 a decimocuarto actual. “¿Cómo es posible que España haya caído tanto en las escalas de las economías mundiales? La respuesta es clara: porque está anclada en un estilo de gestión paternalista, antiguo, que ralentiza el ritmo diario de sus compañías y, por tanto, su capacidad de adaptarse a los cambios actuales, de obligado cumplimiento”.

Los directivos deben crear células de trabajadores que sean capaces para dotarlas de plena autonomía

Las empresas requieren ejecutivos humanos al servicio de los clientes y que ayuden a su equipo

Como los dinosaurios, esos jefes autoritarios desaparecerán. “No se cuándo”, confiesa Alva, pero están en peligro de extinción. La situación actual exige directores de orquesta evolucionados, con un perfil “humanista, que permita trabajar cómo y cuándo uno desee; que estén al servicio de los clientes, que tienen que ser el centro de cualquier compañía. La pirámide ahora se presenta invertida y es el máximo responsable el que está para ayudar a los demás”. Como los que capitanean “las principales compañías del mundo, las tecnológicas Apple o Amazon, que generan la mitad del valor económico de la sociedad”, añade.

Una de sus cualidades es que fomentan que sus empleados tengan “mentalidad de emprendedor, que vean el negocio como su fuera propio, con incentivos para que se atrevan a innovar como su operaran como los dueños, aunque se equivocuen, que del error también se aprende”. Es labor básica del directivo para poder delegar tareas el propiciar “células autónomas, con poder y capacidades y competencias para tomar decisiones”, anima Alva.

Un buen ejecutivo, prosigue, “hace de la gente ordinaria gente extraordinaria que se atreve a ir, por esa confianza y respeto que les brinda, a donde nunca llegarían solos”. Sin miedo a modelar perfiles que superen al maestro. Según el autor, “el rol más importante del líder es crear más líderes”.

Pero el reto, alerta Alva, no es solo que los dirigentes desaprendan el modelo obsoleto, en el que han crecido, y aprendan a ser líderes inspiradores sino que también hay que cambiar la mentalidad de las plantillas: para muchos aún es más cómodo y sencillo seguir una directrices marcadas desde arriba, confiar en el paternalismo y no pensar de más.



El atardecer desde la azotea de un gran hotel

Situado en la popular West Beach de Palm Jumeirah, NH Collection Dubai The Palm, celebra su primer aniversario como líder en la zona por su ubicación, categoría y precio (180-190 euros en invierno; 80-95 euros en verano). El primer hotel NH Collection en Oriente Medio consta de 14 plantas con 532 habitaciones, suites y apartamentos. Su azotea, con el restaurante View 180, ofrece una panorámica 360 para disfrutar del atardecer.

Una primavera adelantada en Islas Canarias

Hoy regresa el invierno a la Península, así que Iberia Express propone no renunciar al buen tiempo y viajar a Canarias con su campaña *Primavera en las Islas*, con vuelos desde 20 euros a Gran Canaria y Tenerife. La promoción estará activa hasta el 11 de marzo, para volar entre el 2 de abril y el 15 de junio y entre el 15 de septiembre y el 15 de diciembre. Iberia Express también vuela a Fuerteventura, La Palma y Lanzarote.

Una ruta de cócteles con un ron prémium

Ron Santa Teresa 1796 se elabora con un proceso de triple añejamiento, por el que diferentes *blends* de hasta 35 años se envejecen en tres fases. La marca propone degustar este ron prémium en el Día del Padre en versión cóctel, en un ruta por las elaboraciones más creativas. El recorrido pasa por Liith & Sons, Bocca di Bonifacio o Collage en Barcelona y por Ginkgo Sky Bar, Ramsés o Harrison 1933 en Madrid.