

IND+I CLUB

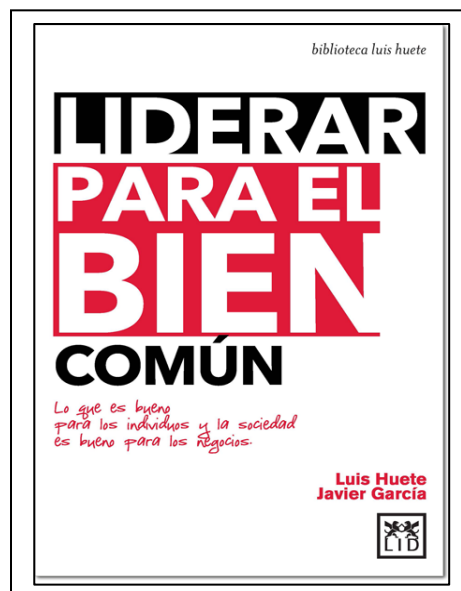
LIDERAR PARA EL BIEN COMÚN

Luis Huete y Javier García

Resumen elaborado por:

ANNA M. SÁNCHEZ GRANADOS
CEO en ITimes Advisers

@annasg_bcn @ltimes_
www.annasanchezgranados.com



Lectura presentada en la 1ª sesión del Club de Lectura IND+I el 30 de marzo del 2017

ÍNDICE

FICHA DEL LIBRO	3
LECTOR/A	3
AUTOR/A Y CONTEXTO.....	3
IDEAS PRINCIPALES.....	4
RESEÑA.....	6
APLICACIÓN.....	8

FICHA DEL LIBRO

AUTOR/A/S	Luís Huete y Javier García
TÍTULO	LIDERAR PARA EL BIEN COMÚN
SUBTÍTULO	Lo que es bueno para los individuos y la sociedad es bueno para los negocios y la política
EDITORIAL	LID Editorial Empresarial
LUGAR Y AÑO EDICIÓN	España, 2015
COLECCIÓN Y NÚMERO	Acción Empresarial Biblioteca: Luis Huete
PÁGINAS	344
ISBN	9788483562673
IDIOMA	Español
CONCEPTOS CLAVE	Liderazgo positivo, productividad, bien común

LECTOR/A

ANNA M. SÁNCHEZ GRANADOS CEO EN ITIMES ADVISERS



Doctora en Organización y Administración de Empresas, Executive Master in Public Administration, Ingeniera en Telecomunicaciones, con más de 20 años de experiencia en la identificación y despliegue de oportunidades de negocio en servicios técnicos y de consultoría para los sectores públicos y privados. Es profesora asociada y conferenciante invitada, en ponencias sobre Innovación, para Universidades Técnicas y Escuelas de Negocios entre otras, la Ramón Llull o la Universitat Politècnica de Catalunya. Creó en el año 2000 y dirigió durante 11 años la primera entidad de certificación de Proyectos, Personas y Sistemas de Gestión de la I+D+I. Fundó en el 2011 la empresa Innovation Times Advisers. Desde el 2010 es experta internacional para el desarrollo de buenas prácticas para la ISO, CEN y AENOR en Innovation Management Systems.

AUTOR/A Y CONTEXTO

Luis Huete es licenciado en Derecho, MBA por IESE Business School y Doctor en Administración de Empresas por Boston University. Es profesor de IESE Business School desde 1982 y ha sido profesor en los programas Achieving Breakthrough Service y Advanced Management de Harvard Business School (Boston). Es autor de once libros y ha desempeñado labores de conferenciante, consultor y facilitador de equipos de alta dirección en más de 700 empresas en 70 países.

Javier García Arevalillo es ingeniero de Caminos y EMBA en IESE Business School, escuela de negocios para la que trabajó de investigador en el área de Operaciones. Desde 2016 es consultor de operaciones en Advanced Network Consulting, ha sido director de Proyectos en la firma de consultoría estratégica Huete&Co, en la que ha tenido ocasión de trabajar junto a Luis Huete en proyectos de acompañamiento estratégico con los comités de dirección de empresas de Europa y Sudamérica.

No es habitual que en los entornos empresariales se preste mucha atención al bien común. Cada vez somos más conscientes de que en estos momentos de grandes cambios y oportunidades, perseguir un liderazgo para el bien común genera un efecto positivo en el propio líder, en su equipo, la organización y, finalmente, en la sociedad, dado que los directivos marcan, en buena medida, el rumbo de la sociedad. Si existe un objetivo urgente dirigido a transformar nuestra sociedad, hemos de educar a las personas con este enfoque a todos los niveles y trabajar sobre los hábitos y herramientas que deben usar estos actores clave: los líderes orientados al bien común.

IDEAS PRINCIPALES

Huete y García afirman que lo que es bueno para los individuos y para la sociedad acaba siendo bueno para las empresas y la política.

El libro explica en cuatro partes cómo facilitar que el talento de líder funcione a nivel individual, en las relaciones personales, en los equipos y en las organizaciones, a través de metodologías, herramientas y ejemplos.

Partiendo de la base de que inversores y clientes satisfechos no garantizan la sostenibilidad de las empresas a largo plazo, podemos desarrollar mecanismos internos que impulsen la transformación continua y la anticipación, por medio de un liderazgo centrado en el bien común, de propósitos compartidos.

Por otro lado, existe un desgarro entre los valores que promovemos y vivimos en la familia y la sociedad versus a los que se practican en el trabajo y la política, hecho que limita la construcción de estos propósitos.

Liderar para el bien común refleja que lo que es bueno para los individuos y para la sociedad acaba siendo bueno para las empresas. Se esfuerza en integrar un propósito cercano a una necesidad sentida en la sociedad con la gestión de la compañía. Postulando que **el futuro será el de las empresas en las que merezca la pena trabajar.**

El mundo de los negocios puede y debe empezar a construir un propósito que valga la pena y anime a que sus colaboradores se sientan orgullosos de pertenecer al proyecto empresarial.

Los autores ratifican un modelo para explicar las conductas de las personas que se mueven por los deseos básicos y de índole más elevada; los básicos (seguridad, variedad, singularidad, conexión), cuando son gestionados inteligentemente, se ordenan de forma natural a los superiores (crecimiento personal y de contribución).

El libro sostiene que el deseo de construir juntos algo que merezca la pena está latente en casi todas las personas!

De aquí viene el título y la estructura del libro: entender que **la clave para que los directivos sean una fuerza viva en la reconstrucción de la sociedad pasa por que crezcan como personas guiados por un deseo de contribuir**, de construir el bien común, de influir positivamente en las personas que se tienen delante, construir relaciones de calidad en un equipo, de forma alineada al gobierno y propósito de una empresa. Estos directivos deben dejar a un lado el beneficio propio y pensar en el bien común; reconocer, reflexionar e interiorizar todas estas dimensiones para ejercer su liderazgo desde la ética, la apertura y la generosidad, creadoras de círculos virtuosos, que se han de convertir en la gran esperanza para el progreso de la sociedad.

Huete y Garcia estructuran su libro de dentro afuera: desde el **crecimiento personal**, pasan a tratar la influencia en relaciones y equipos, trascendiendo hasta el impacto social del ejercicio del poder. Abrirse al autoconocimiento, afrontar los hábitos, los miedos y lo diferente, protegerse de los sesgos del poder y salvaguardar los valores y la ética son ingredientes básicos.

Luis Huete afirma que “salir del propio interés es señal de inteligencia porque se establecen una serie de relaciones basadas en saber que el esfuerzo tiene su compensación no solo cuando se lleva a cabo por dinero o prestigio, sino también cuando se realiza por afecto”.

Características del talento del líder

Una de las características principales del líder expuesto en este libro es que “no solo es él mismo quien se crece ante los obstáculos, sino que provoca el mismo efecto en todo su equipo, creando una sensación de seguridad y de confianza.

Permite aglutinar a su alrededor los mejores esfuerzos y propósitos de las personas que trabajan a su lado. Fomenta el compromiso, la motivación; la colaboración lateral, con la consecuente mejora de la productividad, habilitando el desarrollo de su gente a nivel personal y profesional.

El líder es auténtico y sincero; escucha y respeta; transmite al que tiene delante que es importante para él o ella. También, tiene una habilidad estratégica que le permite leer el mercado.

Estas personas deben ser capaces de desarrollar un sentido de responsabilidad en sus colaboradores o empleados y concienciar del impacto de sus decisiones en la vida de los demás y de la sociedad en general.

Influye positivamente en las personas que se cruzan en la vida. Genera en su gente cercana mejores hábitos de trabajo, de pensamiento y de sentimientos. Enseña a pensar bien, a generar hábitos que hacen mejor a las personas.

La clave está en el autoconocimiento

1. Entender nuestro proceso de toma de decisiones, trabajando el hábito (patrón de comportamiento que adquiere un carácter automático al haberse repetido muchas veces).
2. Afrontar los miedos. Llegar al fondo del sistema de creencias que hemos construido alrededor de un miedo.
3. Gestionar conflictos. Entender las razones de cada individuo, aunque no se compartan. Favorecer un entorno de discrepancia sana para crecer como personas, equipo y empresa.
4. Fomentar la diversidad en los equipos. Una empresa necesita una buena integración de tres dones o perfiles directivos: artista, emprendedor y gestor
5. Crear un espacio viable donde puedan trabajar conjuntamente los tres perfiles.

6. Revertir una cultura dominada por el individualismo y mentalidad cortoplacista e interesada.
7. Liderar el cambio de cultura empresarial hacia la colaboración, la comunicación, la predisposición al cambio, la honestidad. La coordinación y la confianza.

Por otro lado, se habla de las ventajas del autocontrol y la capacidad de síntesis de elementos aparentemente contrarios. Una persona con enorme pasión, pero a la vez con una cierta prudencia, con cierto autocontrol (que está basado en gran parte en la humildad).

Pero estamos ante una paradoja!

Siempre se ha hablado que el retorno que esta forma de funcionar de los directivos tiene sobre ellos mismos y sobre su entorno cercano es inmensamente superior al de comportamiento de alguien que no mira más allá de su propio interés, pero no deja de ser habitual lo contrario: que una persona haya tenido éxito gracias a no respetar el bien común, como si se cumpliera la profecía del filósofo inglés Thomas Hobbes: “el hombre es un lobo para el hombre” (*Homo homini lupus*).

RESEÑA

En cualquier tipo de organización, en la empresa, en las organizaciones innovadoras: *IS ALL ABOUT PEOPLE* y su actitud.

No podemos vivir pensando que el mundo es un lugar hostil, aunque en algún caso lo sea”, afirma Luis Huete. Lo que recibimos desde fuera puede verse desde un punto de vista positivo o negativo y esto, depende exclusivamente de las personas, de nuestro filtro de creencias. Deberíamos reflexionar mucho más sobre nuestros filtros, dado que lo que vemos fuera acostumbra a ser un buen reflejo de nuestro interior en muchos casos, por lo que podría llevar a ser una primera aproximación al autodiagnóstico.

Tras revisar los comentarios asociados a los futuros líderes, considero que es una buena noticia el hecho de que los jóvenes (*milenials*) valoren otras cosas. ¿Será que hemos cambiado creencias y hábitos? Y entonces me pregunto: ¿Estas nuevas creencias nos acercan o alejan del bien común? Creo absolutamente que estos jóvenes son la esperanza, harán realidad, serán el cambio que necesita nuestra sociedad.

Considero que la baja lealtad de esta generación se puede basar en un escaso compromiso con el propósito o misión de la organización y tiene mucho que ver con el tipo de liderazgo actual, por lo que esta tendencia podría revertirse con un liderazgo fuertemente orientado al bien común.

Por otro lado, a mi entender, las tecnologías no son una amenaza; no reducen, potencian la capacidad de interacción. Las personas que se sienten cómodas con la comunicación presencial, refuerzan sus capacidades con herramientas tecnológicas y, los que no se comunicarían, lo hacen en mayor medida gracias a disponer de medios menos “embarazosos”. Otro reto es la necesidad de que las escuelas potencien mucho más la capacidad de comunicación y la inteligencia emocional, cosa que, como se presenta en el libro, y comparto, marcará la diferencia entre las tareas de las que por ejemplo, se hará cargo un robot o un humano!!

En cuanto a los perfiles necesarios en una organización, que busca una estrategia innovadora, nos podemos y deberíamos encontrar con personas DIVERGENTES (artistas), CONVERGENTES (emprendedores) Y REVERSIBLES! Ojo con éstos últimos, los más preciados, que requieren de especial atención.

El emprendedor como el artista tiene un don especial para acometer desafíos y materializar las ideas y visiones que percibe, identifica ideas en el mercado pero está buscando cómo ponerlas en práctica.

El gestor, tiene la capacidad de ordenar todo lo que crean los anteriores para que tenga solidez y se sostenga en el tiempo. Es el que crea la estructura de empresa y da consistencia. Se pueden identificar aquí las 3Ps de la excelencia en Innovación: Personas (QUIEN, con talento, pasión, creatividad que identifican oportunidades...), Proyectos (QUÉ, para aprovechar las oportunidades detectadas y ponerlas en práctica) y los Procesos (CÓMO, esa disciplina, esa estructura y procedimientos que van a hacer sostenible en el tiempo la actividad, la innovación, en definitiva la empresa). Otros hablan de divergentes y convergentes...

En un paso más allá, toamos con la cultura de empresa y de innovación. Estaremos de acuerdo con el hecho de que, tal y como se explicita desde hace mucho tiempo: la estrategia de negocio se ha convertido en estrategia de innovación, para la cultura tenemos el mismo efecto! Los ingredientes necesarios en la cultura de empresa son coincidentes con lo que llamamos cultura de innovación. La confianza y la colaboración son la base y son un exponente del liderazgo: inteligencia y corazón, razón y pasión, objetivos y misiones.

Siempre hablamos de los que amargan la fiesta en las empresas, jefes mediocres, poco empáticos, burócratas quejicosos, para los que ya está inventado todo. Pero que ocurre con los líderes positivos? esa gente que nos hace sentir especiales, nos transmiten energía y pasión; que con cierta ingenuidad, construyen sueños compartidos. Estos líderes son humildes, se atreven y vencen sus miedos porque los identifican y analizan, alimentan los equipos, los inspiran y mejoran su rendimiento, dan importancia a lo realmente importante y no echan cuentas de los no pocos obstáculos que construyen los líderes o personas negativas. Van más allá de lo obvio y construyen organizaciones orientadas al cambio, la innovación por misiones.

El libro recuerda que nuestro cerebro más instintivo impulsa cuatro deseos básicos, mientras que nuestro cerebro más racional nos da la oportunidad de que nos movamos también por dos deseos de índole más elevada. Si ser líder se aprende en su 80%, son unas prácticas, podrían hacerlo mejor los robots y los humanos ser los liderados?. O vamos a marcar la diferencia con ese 20%?

Quiere decir eso que están más preparados los robots para ser mejores líderes que los humanos?

El libro me recuerda una conversación con un conferenciante que vaticinaba el éxito profesional de los “givers” entendidos como aquellas personas que están al servicio de los demás, dan, aportan valor. Todos hemos identificado gente así... pero finalmente no nos hemos preguntado nunca por qué acaban desapareciendo y queda casi siempre el futuro de muchas organizaciones en manos de los “takers”. ¿por qué ocurre esto?

Para que estos comportamientos sean sostenible en el tiempo, se deben crear herramientas para identificar y proteger el líder positivo porque no existen. Propongo crear un manual: el líder de líderes y otro: que se debe saber para conservar a su líder positivo!

Creo que debemos ser muy creativos para intentar buscar los medios de concienciación a todos los niveles, del impacto, tanto en la cuenta de resultados, como en las propias vidas de los componentes de la organización: **el impacto de una buena y real identificación y protección de un líder orientado al bien común.**

Pienso que este libro deben leerlo directivos y directivos de directivos, equipo dirigido, porque no sólo es responsabilidad del directivo el llegar a ser un líder que busque el bien común, sino también es responsabilidad de los de arriba y de los de abajo aportar herramientas e ingredientes que eviten que ese líder “se quemé” en situaciones en las que puede ser vulnerable. Se hace necesarios unos indicadores de identificación de personas con perfil deseado e indicadores que identifiquen riesgos de burn out.

Una aportación exclusiva de Luís Hueté:

“La idea de fondo es construir ecosistemas en las que las relaciones básicas entre las partes sean sanas. Entendemos por sanas en donde exista un nivel razonable de respeto y confianza mutua. La confianza genera reciprocidades y las reciprocidades a su vez dos elementos muy progresistas: sinergias y simbiosis. Necesitamos más líderes con visión sistémica y menos sociópatas que solo saben mirar por lo suyo”.

APLICACIÓN

Las lecciones que nos traslada el libro las podemos trasladar a la identificación unos factores clave sobre los que trabajar, por un lado sobre los niños desde una temprana edad, y sobre los adultos, educadores, padres... objetivando el impacto y cuáles son las pautas para liderar para el bien común, a la vez que aprender a ser liderado por alguien con este perfil...

Esto no es un tema únicamente de Business Schools; de debe construir desde la familia. Estamos muy preocupados porque nuestros hijos aprendan idiomas, saquen las mejores notas, aprendan métodos matemáticos, etc. pero nos preocupamos menos de que crezcan como personas. De que lideren para el bien común desde pequeños.

¿Trabajamos sobre sus creencias y valores pensando que de mayores pueden tener la responsabilidad de liderar?

¿Pensamos en que esa personita que tenemos delante puede llegar a influir en un futuro en el bienestar de muchas personas y familias?

Tenemos la responsabilidad de educar a ciudadanos responsables; construir creencias, trabajar valores y hábitos desde la más temprana edad, para que lleguen a ser líderes para el bien común:

En la familia: Educando en el equilibrio entre los intereses personales y los colectivos. Practicando con el ejemplo.

En las escuelas: Identificando y trabajando casos y repercusiones.

En las organizaciones: Generando programas concretos de recompensa, fomento e incentivación de este tipo de comportamientos.

Como dice el autor, deberíamos utilizar cada vez más en las empresas, cuán bueno es el contexto que esa persona genera a su alrededor. Ese líder debe crear un contexto donde haya exigencia, pero confianza, disciplina pero también sistemas de apoyo. Ese tipo de entornos que

favorecen que la gente dé lo mejor de sí es mucho más propio del liderazgo que el que consigue resultados a corto plazo.

¿Se puede medir el impacto en el crecimiento de tu equipo? si! hagámoslo y coloquémoslo como incentivo?

Se confunde líder con jefe! El líder de verdad en una organización será el que lidera para el bien común, pero este perfil no se potencia ni desde arriba (por miedo a que anteponga el bienestar de su equipo a los resultados), ni desde abajo, porque no se le da el suficiente apoyo explícito e implícito. Este tipo de comportamientos son percibidos como un deber, una obligación de jefe y no se recompensan.

Las fuerzas que aseguran un desarrollo continuo del bien común deben entenderse desde abajo a arriba y de arriba abajo para conseguir la estabilidad real. Una realimentación bidireccional que energice y mantenga a los líderes positivos motivados y a salvo.

Se deben crear en las organizaciones indicadores que permitan identificar rápidamente a estos líderes positivos y definir un sistema de apoyo y recompensa.

Alimentar esta filosofía tiene que ver con alimentar también una cultura innovadora donde la clave: el inicio, el desarrollo y el resultado, el centro, son las personas. Un lugar donde te gustan las cosas en las que aprendes, te interesa, conectas cosas, personas, con autonomía, usas la creatividad.

Para la innovación el liderazgo es básico, para la innovación por misiones, el liderazgo para el bien común es clave.

Preparándonos para el futuro

En el 2025 las empresas estarán gobernadas/lideradas por *millenials*, que habrán buscado trabajos que les permitan compaginar convenientemente sus diferentes dimensiones como persona.

Para atraer a los *millenials*, un líder tendrá grandes dosis de mentor, comunicador de ideas y objetivos claros, feedback y flexibilidad.

La comunicación: una herramienta sorprendente

La comunicación interna sostenida, alineando el lenguaje con las acciones es básica: que convenza a la cabeza y al corazón.

La buena y repetida comunicación, en todos los formatos imaginables, de las ideas importantes y simples es clave y se transforma en compromiso.

Creo sinceramente que, con un liderazgo orientado al bien común, es posible un enfoque de la innovación por misiones, conseguir impactos económicos y sociales relevantes favoreciendo el crecimiento y la integración.

Y si tenemos capacidad de influir, no vamos a perder la oportunidad:

Uno de los 7 principios que va a marcar la futura ISO en Innovation management Systems es: <<ISO 2th Principal. **FUTURE-FOCUSED LEADERS**

Leaders at all levels challenge the *status quo*, building an inspiring purpose that addresses unmet needs and creates value. Driven by curiosity, honesty, and courage they engage people in continually achieving the purpose.>>

¿Qué adjetivo adicional proponemos que cubra el bien común?