

CREA UNA EMPRESA ADMIRADA

SALVADOR ALVA

LO QUE UN
LÍDER
NO DEBE
DELEGAR

ANTICIPAR
EL FUTURO

ATRAER Y
DESARROLLAR
TALENTO

MODELAR
LA CULTURA

30
AÑOS



CREA UNA EMPRESA ADMIRADA

SALVADOR ALVA

LO QUE UN
LÍDER
NO DEBE
DELEGAR

ANTICIPAR
EL FUTURO

ATRAER Y
DESARROLLAR
TALENTO

MODELAR
LA CULTURA



MADRID | CIUDAD DE MÉXICO | BUENOS AIRES | BOGOTÁ
LONDRES | SHANGHÁI

Índice

CAPÍTULO 01	
Crisis de liderazgo. El mayor reto del mundo.....	7
CAPÍTULO 02	
El tiempo como factor de éxito. Elegir es renunciar	13
CAPÍTULO 03	
Innovación. Todo puede reinventarse.....	29
CAPÍTULO 04	
Empresas y líderes admirados.....	45
CAPÍTULO 05	
Principios básicos para una transformación.....	61
CAPÍTULO 06	
Modelo de transformación.....	87
CAPÍTULO 07	
Anticipar el futuro. Alinear la visión.....	105
CAPÍTULO 08	
Atraer y desarrollar talento. Alinear la organización	133
CAPÍTULO 09	
Modelar y alinear la cultura.....	157
CAPÍTULO 10	
Cultura de innovación.....	179
CAPÍTULO 11	
Reflexiones finales.....	195

CAPÍTULO 01

Crisis de liderazgo. El mayor reto del mundo

La responsabilidad
del líder es preocuparse
por el mañana.

Hoy nos enfrentamos a un mundo de cambios radicales, movimientos vertiginosos y acelerados en todos los sentidos de la vida.

Son cambios exponenciales que revolucionan a las sociedades, instituciones, empresas, ocupaciones, la manera en la que interactuamos, nos comunicamos, tomamos decisiones y muchos otros aspectos relevantes de la existencia.

En este contexto de transformación e incertidumbre, el recurso más urgente y escaso es el liderazgo. Falta líderes con los valores y la tenacidad suficientes para hacer frente, con decisión y valentía, a los retos de la sociedad. En 2015, el Foro Económico Mundial analizó cuáles eran los diez mayores desafíos de la humanidad, y resultó irónico que uno de ellos fuera la formación de líderes.

¿Por qué faltan líderes?

La competencia más importante para una persona en un mundo con cambios exponenciales es su capacidad creativa, de innovación, resiliencia y pensamiento crítico. Aunque todos los seres humanos nacemos con estas aptitudes, somos únicos y diferentes; nuestros procesos de formación desde la casa y la escuela buscan que adoptemos hábitos y patrones generalmente aceptados por las mayorías y, por lo tanto, vamos perdiendo esta disposición y flexibilidad al cambio.

En 1993, George Land y Beth Jarman hicieron un estudio para identificar los «índices de genialidad» en niños de 5, 10 y 15 años; encontraron que a los 5 años su indicador era del 98 %, bajaba hasta el 32 % al llegar a los 10 y solo el 10 % se conservaba al alcanzar los 15 años. La prueba era idéntica y lo único que tenían en común estos niños es que todos habían estudiado en la escuela.

Líderes versus seguidores

¿Por qué a pesar de ser casi 8000 millones de habitantes en el planeta es tan difícil encontrar líderes? Porque un líder es aquel que lleva a los demás a lugares a donde no se atreverían a ir solos. Aquellos hombres que desafiaron al mundo o cuestionaron creencias muy arraigadas tuvieron que enfrentar grandes resistencias e, inclusive, algunos lo pagaron con su vida. Cuestionar la afirmación de que la tierra era plana, demostrar que no hay un dios de la lluvia y que no hay necesidad de hacer sacrificios humanos son solo algunos de los miles de ejemplos que se pueden mencionar.

La pregunta es por qué tomar riesgos, por qué ser líder y no conformarse con ser un seguidor. Un líder necesita una inspiración que nace del interior, y un seguidor solo un jefe que le dé órdenes que debe cumplir.

Líderes versus jefes

Un líder hace de la gente ordinaria gente extraordinaria. La compromete con una misión compartida que le permita trascender y realizarse; da significado a la vida de sus seguidores, un propósito por el cual vivir.

¿Por qué es tan difícil encontrar líderes? Los líderes son muy escasos, hay que buscarlos, hay que enamorarlos; por el contrario, los jefes buscamos seguidores y estos abundan por todos lados. Sin darnos cuenta nos llenamos de seguidores y terminamos sin líderes en nuestras organizaciones, con grupos homogéneos que tienen muy poca diversidad de ideas y pensamientos, y sin estos últimos conceptos no hay un motor para generar creatividad e innovación.

La cultura laboral que existe en la mayoría de las organizaciones no atrae líderes. Muchas empresas promueven lo contrario al estar más interesadas en mantener la estabilidad que en generar un cambio positivo. Los líderes quieren acción, no están buscando una estabilidad mediocre: quieren innovar, piensan *fuera de la caja*, hacen cosas de maneras muy distintas.

Un verdadero líder cuestiona continuamente el *statu quo* para elevar los límites establecidos: busca flexibilidad y agilidad, quiere más libertad, quiere más responsabilidad. **Para el jefe la autoridad es un privilegio de mando, para el líder un privilegio de servicio.** El jefe ordena: «Aquí mando yo», el líder piensa: «Aquí sirvo yo». El jefe presiona al grupo y el líder va al frente comprometiéndose con sus acciones.

El jefe inspira temor: le sonreímos de frente y lo criticamos a sus espaldas. El líder inspira confianza, da poder a su gente, la entusiasma y cuando está presente fortalece al grupo. Si temes a tu superior, es jefe. Si te inspira confianza y respeto es un líder.

El jefe asigna deberes: a cada uno lo que tiene que hacer. El líder vive con el ejemplo, trabaja con y como los demás, es congruente en su pensar, decir y actuar. El jefe hace de las tareas una carga; el líder lo ve como un privilegio porque transmite la alegría de vivir y de trabajar.

¿Cómo identificar líderes?

¿Cómo evaluar la capacidad de liderazgo de una persona? Generalmente debemos buscar en las entrevistas, en las referencias y en su historial evidencias que nos permitan estimar las siguientes aptitudes de liderazgo.

- **Resultados.** Los líderes hacen que las cosas sucedan y provocan acciones.
- **Atracción de talento.** Lo más importante de un líder es que tiene una gran habilidad para atraer a otros líderes. ¿Quién atrae a quién? Empleados siempre atraen a empleados, gente positiva atrae a gente positiva, gente negativa a gente negativa y gente brillante a gente brillante, y los líderes son multiplicadores de valor.
- **Innovación.** El líder inspira, no se conforma con lo posible, hace hasta lo imposible. Los líderes buscan, observan y aprovechan las oportunidades.
- **Influencia.** La ejercen sobre las opiniones y las acciones de otros: el liderazgo es poder porque afecta la forma en la que otros se conducen.
- **Actitud positiva.** Es inherente. No se quedan en el lado oscuro, siempre están viendo lo brillante en las posibilidades y en lo que se puede lograr. Para ellos, es la oportunidad de seguir creciendo y aportando.
- **Valores.** Los verdaderos líderes muestran y viven sus valores. Saben que el más importante de una organización es su cultura y esta se vuelve su prioridad número uno.
- **Colaboración.** El líder promueve al grupo a través de la cooperación, formando a otros líderes, y dedica un mínimo del 10 % de su tiempo anual al desarrollo de talento.

La formación de líderes requiere de un ecosistema en el que los diferentes acontecimientos a los que se enfrentan actúen como forjadores de su carácter.

Tres ajustes: de empleados a emprendedores, de jefes a líderes y del «yo decido» a «nosotros decidimos»

El futuro que nos tocará vivir dependerá de los líderes que lo construyan. Por lo tanto, resulta imprescindible

e impostergable la formación de más y mejores líderes con las habilidades, capacidades y, sobre todo, con la voluntad de edificar un mundo más próspero que propicie el florecimiento humano.

Para poder operar en un entorno que demanda rapidez, flexibilidad e innovación debemos tener organizaciones creativas donde la colaboración, el compromiso y la imaginación sean la esencia de su cultura; para ello, el rol más importante de un líder será la formación de más líderes y tendremos que ajustar tres creencias que están muy arraigadas el día de hoy para que sean la parte central de esta nueva cultura.

Primero, cambiar la palabra «empleados» por «emprendedores» para crear la mentalidad de «dueño» y que nuestro trabajo sea contribuir al propósito y visión fundamental de la organización, en donde tengamos la capacidad de aportar haciendo de la innovación el trabajo de todos, todos los días.

Segundo, sustituir la palabra «jefes» por «líderes», teniendo claro que el único jefe que hay es aquel por el cual existimos: el cliente. Tercero, si todos somos parte de la organización, dejemos que las decisiones se tomen colectivamente por quienes están más cerca de los procesos, para que el «yo decido» se reemplace por un «nosotros decidimos».

Los líderes construyen puentes hacia el futuro, puentes de esperanza, ideas y oportunidades; puentes anchos y fuertes para que, quienes quieran cruzar, lo puedan hacer con seguridad.

Sergio Carrillo

#LoQueUnLíderNoDebeDelegar

REINVENTA TU LIDERAZGO Y CREA EMPRESAS ADMIRADAS

Vivimos una era de cambios exponenciales y disruptivos en donde las empresas que no se adaptan rápido mueren, y en la que los liderazgos tradicionales y jerárquicos están en extinción. Por ello, las organizaciones deben prestar atención a los temas del futuro, talento, agilidad y cultura, y ajustar sus estilos de liderazgo si desean crear empresas admiradas.

Salvador Alva aborda el liderazgo con gran profundidad, llevándonos a escudriñar los cambios que se deben hacer para romper creencias muy arraigadas o, de lo contrario, el inconsciente dirigirá nuestras vidas y lo llamaremos destino.

En este cuarto libro, Salvador comparte sus reflexiones, experiencias y aprendizajes sobre el reto que significa ser un líder. Habla de la capacidad de ser ágiles, de innovar y delegar. Es el texto indicado para quien tiene que anticiparse al futuro y navegar las disrupciones exponenciales que ya enfrentamos, y que solo se acelerarán en los siguientes años. Todo empieza con el líder.

Daniel Servitje

Director general y presidente del Consejo de Administración, Grupo Bimbo

Los líderes que más necesitamos son gente optimista porque están bien informados. Esto les permite ver todas las oportunidades que existen a nuestro alrededor, pues siempre hay algo que mejorar y eso representa, en sí mismo, una ocasión para sobresalir. Salvador es uno de ellos, y en esta obra nos muestra cómo hacerlo.

Enrique de la Madrid

Líder de opinión, conferencista y especialista en análisis político y económico

Hemos entrado a un mundo donde las empresas ya no pueden quedarse como están: deben transformarse o se extinguirán por obsolescencia. Es un hecho que demuestra Salvador en esta original y esperada publicación.

David Konzevik

Economista, pensador y conferencista