

DIRECTOR ACADÉMICO EMÉRITO

Antonio Argandoña

CONSEJO EDITORIAL

Fabrizio Ferraro

Dirección estratégica

Carlos García Pont

Marketing

Philip Moscoso

Producción, Tecnología

y Operaciones

Sebastian Reiche

Dirección de personas

Joan Enric Ricart

Dirección estratégica

Carles Vergara

Finanzas

DIRECTORA EJECUTIVA

Gemma Golobardes

EDITOR EJECUTIVO

Jordi Navarrete

EDITORES

Jordi Navarrete (ED. ESPAÑOLA)

Cintra Scott (ED. INGLESA)

Philip Seager (ED. INGLESA)

REDACTORES

Sandra Bortolotti

Emily McBride

Marta Peret

COLABORADORES

Nicholas Corbishley

Suzanne Hogseth

Javier Moncayo

David Oliver

Larisa Tatge

Gemma Tonijuan

DISEÑO

Cases i Associats

MAQUETACIÓN

Javier M. León

INFOGRAFÍA

Alejandra Villar

ILUSTRACIÓN/FOTOGRAFÍA

Javier Arias

Leonard Beard

Quim Roser

VÍDEO

Marta Comín

Oriol Gil

PUBLICIDAD

IESE Universidad de Navarra

Avda. Pearson, 21. 08034 Barcelona

Tel: +34 93 253 4200

e-mail: ads@ieseinsight.com

■ EDITORIAL

Antonio Argandoña

Aprendiendo a formarse

Jeffrey Pfeffer, que imparte programas en el IESE, suele contar la historia de Glenda. Esta ejecutiva era tan buena que quedó atrapada en su puesto porque nadie quería perderla, pero también porque las competencias que tanto se había esmerado en perfeccionar durante más de diez años le impidieron adquirir las que necesitaba para asumir funciones más importantes. En este número de *IESE Insight*, Herminia Ibarra se hace eco de esa paradoja que afrontan tantos directivos: “Al volcarse en las habilidades que les han procurado ese éxito en su trabajo diario, les queda menos tiempo para diseñar estrategias con las que colmar sus aspiraciones profesionales”.

Así pues, ¿qué pueden hacer los directivos? Desarrollarse como líderes para aumentar su impacto. Para ello, además de escapar de la trampa de la eficiencia, hoy es necesario potenciar nuestro bagaje multicultural, como recomiendan Yih-teen Lee y Yuan Liao, y aprovechar todos los recursos para formarnos



Conviene cultivar
nuevos hábitos
sin dejar que se
conviertan en rutinas.

en el día a día, como propugnan Giuseppe Auricchio y Evgeny Káganer.

Las lecciones para el desarrollo de liderazgo también afloran en otras secciones, ya sea la gestión de la organización matricial, que exige líderes empoderados y capaces de reportar a más de un jefe, o la necesidad de actuar como conectores transversales entre los silos de conocimiento.

El reto es cultivar nuevos hábitos sin convertirlos en rutinas mecánicas que entorpezcan la innovación y el cambio. “Lo que ayer pudo llevarnos al éxito igual mañana ya no nos sirve”, observa Luis Maroto, CEO de Amadeus IT Group. “Por eso es necesario estar dispuestos a aprender siempre”. Si Tim Gallwey puede enseñar a jugar al tenis a alguien que nunca ha cogido una raqueta, ¿cómo no va a ser posible mejorar nuestro juego? Siga leyendo y aprenda a ganar partidos.

© *IESE Insight* (ISSN 2013-3901, DL B-14090-2010) es una publicación trimestral de IESE - Universidad de Navarra. La responsabilidad de las opiniones expresadas en los artículos publicados corresponde exclusivamente a los autores.

Los contenidos de la revista, así como los de la web asociada (ieseinsight.com/review/es), están sujetos a derechos de autor, cuyo titular es IESE - Universidad de Navarra. Se permite el uso individual y privado por los suscriptores autorizados. Puede consultar las opciones de suscripción en ieseinsight.com/suscripcion.

Reservados todos los derechos. El contenido de esta publicación no puede ser reproducido, total o parcialmente, ni transmitido o registrado, por ningún sistema de recuperación de información, en ninguna forma ni por ningún medio, sin el permiso previo y escrito de IESE - Universidad de Navarra.

Para más información, visite ieseinsight.com/review/es o escriba un correo electrónico a customers@ieseinsight.com.



Avda. Pearson, 21
08034 Barcelona, España

Camino del Cerro del Águila, 3
Ctra. de Castilla (M-500)
28023 Madrid, España

165 W. 57th St.
New York, N.Y. 10019 U.S.A.

Maria-Theresia-Strasse 15
81675 Munich, Germany

www.iese.edu