

Oportunidades para el directivo en escenarios adversos

El nuevo tiempo de los liderazgos

inidad





Oportunidades para el directivo en escenarios adversos. El nuevo tiempo de los liderazgos

Director:
Profesor Àngel Castiñeira



Consejo Editorial:
Fernando García Ferrer, José M^a Jordá, Pedro León y Francia,
Pau Mas, Raimon Ribera, Segor Teclesmayer

Patrocinado por:



SUMARIO

<i>Presentación</i> , a cargo de John M. Scott, Presidente de KPMG en España y Patrono de la Fundación CEDE	5
<i>Oportunidades para el directivo en escenarios adversos. El nuevo tiempo de los liderazgos</i> , por Àngel Castiñeira, Director de la Cátedra Liderazgos y Gobernanza Democrática (ESADE-URL)	7
1. Dos concepciones del liderazgo aptas para el presente	7
2. Nuestra crisis, el liderazgo y sus tareas: la generación y el aprovechamiento de oportunidades	13
3. Cuatro formas de responder desde el liderazgo a situaciones adversas y detectar y aprovechar las nuevas oportunidades	19
3.1. Resiliencia	20
Superar el miedo, transmitir un rumbo claro, por Jonás de Miguel, Country Manager de Aqualogy (AGBAR) en Brasil	24
3.2. Adaptación	25
La estrategia adaptativa de Mango, por Enric Casi, Director General de Mango	34
3.3. Anticipación	35
Ambición, reinención, innovación, internacionalización y diversificación: Cinco claves de Fluidra contra la crisis, por Eloi Planes, Consejero Delegado de Fluidra	41
3.4. Transformación	42
Liderar para transformar: El caso de Schneider Electric, por Julio Rodríguez, Vicepresidente Ejecutivo de Operaciones de Schneider Electric	49

4. Reflexiones finales	53
Liderazgo participativo: crecer creando valor, por Elena Pisonero, Presidenta de HISPASAT	55
Grupo Roca: El liderazgo compartido, por Ramón Asensio, CEO Grupo Roca	56
5. Tiempo de regeneración	59
Un liderazgo responsable para los tiempos actuales, por Juan Arena, Presidente de la Fundación SERES. Sociedad y Empresa Responsable	61
<i>Epílogo: Despertar talentos en la adversidad, por Isidro Fainé, Presidente de CEDE y de la Fundación CEDE.</i>	63
Bibliografía	67

PRESENTACIÓN

John M. Scott
Presidente de KPMG en España
y Patrono de la Fundación CEDE



En coyunturas complejas como la actual, el directivo se enfrenta a exigencias adicionales como líder de su organización, más allá del desempeño habitual de su actividad.

Es en estos momentos en los que deben aflorar los valores del liderazgo para sacar lo mejor de cada uno y marcar una hoja de ruta clara.

La situación que hemos vivido en años anteriores no va a volver, y las empresas tienen que asumir que estamos ante una nueva era que exige

un esfuerzo más intenso de análisis y adaptación.

Los líderes deben mostrar una visión clara, optimista y vital que impulse la organización, porque en cualquier circunstancia, por extrema o negativa que parezca, existen oportunidades, y la misión que tenemos los directivos es generar, buscar y aprovechar esas oportunidades con una mentalidad innovadora y con una capacidad de acción que pueda marcar la diferencia con los competidores.

Debemos reforzar nuestra ambición de hacer las cosas mejor que los demás, anticiparnos y ser diferenciales, para lo cual hay que poner en juego todos nuestros conocimientos y todas nuestras habilidades.

La situación exige multiplicar la actividad, dentro y fuera de la organización, y liderar con el ejemplo, pensar y hacer las cosas de forma diferente, y animar a los demás a compartir nuestra pasión.

Cuanto antes traslademos a los equipos de trabajo esta necesidad de adaptación a una nueva situación que ha venido para quedarse, y que está transformando nuestra manera de trabajar y de relacionarnos con los clientes, mayor será nuestra oportunidad.

Las reflexiones recogidas en este trabajo resultan aplicables tanto a las empresas como a los diferentes ámbitos del gobierno de las Admi-

nistraciones Públicas, como impulso del cambio imprescindible para superar la coyuntura actual y poner en práctica las lecciones aprendidas.

El cuaderno nos aporta un análisis riguroso y práctico de estas cuestiones, y aborda los diferentes liderazgos –no hay un modelo único– que podemos desempeñar en entornos de especial dificultad.

Sobre los distintos estilos de liderazgo que se presentan, cada uno construirá el modelo más adecuado a la situación de su empresa o negocio, y materializará en él su estrategia y ambición para el futuro. Normalmente encontraremos, o nos reconoceremos, en modelos mixtos, que integran varios de estos estilos, y que hemos debido asumir en estos últimos años en los que el cambio de ciclo ha exigido la transformación de las organizaciones.

Incorporamos al estudio la experiencia de diferentes directivos que han compartido su vivencia desde el liderazgo de entidades de distintas dimensiones y ámbitos sectoriales, sociales o geográficos.

A todos ellos nuestro agradecimiento por querer participar en este proyecto, que busca trasladar una visión diferente al mundo directivo, que contribuya a superar las indudables dificultades que la situación económica plantea, desde la convicción de que las oportunidades existen y de que aquellos líderes que con su actuación sean capaces de conducir a sus organizaciones

hacia ellas tendrán una ventaja competitiva esencial para el crecimiento rentable en los próximos años.

Oportunidades para el directivo en escenarios adversos.

El nuevo tiempo de los liderazgos

Àngel Castiñeira

Director de la Cátedra Liderazgos
y Gobernanza Democrática
(ESADE-URL)



I. Dos concepciones del liderazgo aptas para el presente

Vamos a sugerir dos definiciones distintas pero complementarias del liderazgo. Una es especialmente válida para momentos de creación y de

impulso de nuevas iniciativas; y la otra lo es para superar momentos de crisis y adaptación. Ambas son adecuadas para escenarios adversos como el que nos toca vivir. La una porque ve en el liderazgo el instrumento óptimo para materializar nuevas oportunidades y transformar la realidad. La otra porque utiliza el liderazgo como revulsivo para modificar nuestra mirada sobre dicha realidad y, a partir de ahí, nos ayuda a impulsar el cambio. Estas dos concepciones del liderazgo van a venir luego, inevitablemente, acompañadas de algunas adjetivaciones (liderazgo resiliente, adaptativo, emprendedor, transformacional) que nos ayudarán a precisar después algunas de las estrategias posibles de acción. Pero no es nuestra intención realizar aquí una prolija lista con todas las caracterizaciones del liderazgo realizadas en el mundo académico.

El liderazgo siempre es contextual y ahora mismo el contexto determina buena parte de nuestras opciones y nos impele a actuar. En tiempos adversos no todo tipo de liderazgo vale, por eso nuestra adjetivación ha de ser muy selectiva. Podemos y tenemos que preguntarnos qué nos ha pasado, qué nos está pasando y/o qué nos pasará, pero ya no sería moralmente correcto seguir repitiendo aquella vieja frase de Ortega y Gasset cuando afirmaba que “no sabemos lo que nos pasa y eso es precisamente lo que nos pasa”. ¿Puede ser eso hoy todavía admisible? ¿Nos podemos seguir columpiando en el desnortamiento y la confusión? Forma parte importantísima de la acción de liderar el realizar un diagnóstico ajustado de la realidad. Sin ese

diagnóstico del contexto, algunos líderes corren el riesgo de, en lugar de tener una visión, padecer visiones o alucinaciones, porque puede que aquello que proponen nada tenga que ver con lo que nos pasa. Si negamos la realidad y su denominación (“no hay crisis”, “no hay rescate”, “no hay intervención”, “España no necesitará ayuda”) o incluso la deformamos o alteramos (en forma de “brotes verdes” o de cifras irreales sobre nuestra deuda) ¿cómo podemos esperar que crean en nuestras propuestas, en caso de que las tuviéramos?

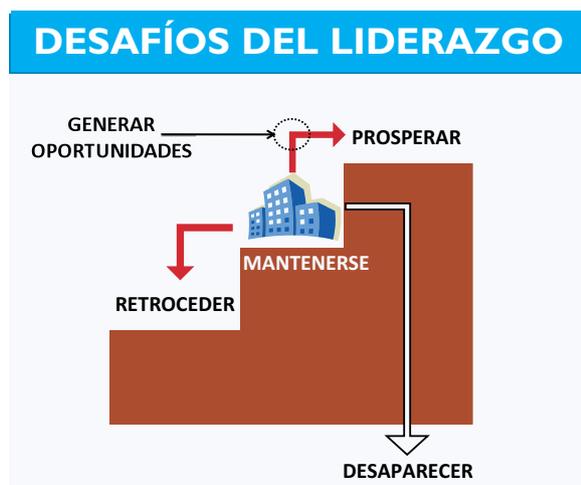
Las concepciones –y las adjetivaciones– del liderazgo que presentaremos a continuación parten del supuesto que estamos viviendo una crisis sistémica (de orden geopolítico global, occidental, regional y local), larga, profunda y grave, como nunca antes habíamos vivido que afecta a lo económico-financiero, sin duda, pero que se extiende en muchos otros órdenes y ámbitos: el político, el de la gobernanza mundial y europea, el social, el cívico y el ético. Y que para ese nuevo tipo de situaciones no todo tipo de respuesta vale por igual y, por supuesto, tampoco cualquier noción de liderazgo. Partimos, pues, de dos nociones de liderazgo que caracterizamos a continuación.

a) En momentos de creación o transformación podemos entender el liderazgo como un proceso continuado de interacción entre una persona y un grupo a través de una visión, que conlleva tanto la reestructuración de las percepciones y expectativas de los miembros

del grupo (y del líder) como la modificación del comportamiento de todos ellos con el objetivo de conseguir ciertas metas. Y todo ello condicionado, insistimos, por las características de la situación en que se ha de actuar.

b) El liderazgo también puede ser comprendido como una manera de responder a desafíos o retos adaptativos, es decir, como un proceso de movilización y aprendizaje de un grupo para afrontar una realidad incierta y desarrollar nuevas capacidades que permitan al grupo asegurar su progreso y bienestar y detectar nuevas oportunidades. En esta concepción, el liderazgo no consiste tanto, inicialmente, en aportar una visión, sino más bien en confrontar a las personas con un desafío, en dar cuenta a todos los implicados de la naturaleza y magnitud del problema que tienen delante y mostrarles que sólo conseguirán prosperar haciendo cosas radicalmente diferentes a las que venían haciendo hasta ahora. Como describía Charles Darwin, la única posibilidad de sobrevivir ante los cambios de un entorno nuevo y hostil y la nueva posibilidad de prosperar es la de la adaptación, aunque ésta acostumbre a ser dolorosa. La adaptación requerirá de las personas y organizaciones fortaleza emocional y capacidad sistémica para emprender tareas de definición y resolución de nuevos problemas en situaciones desequilibrantes, incómodas y bajo presión. Porque prosperar en situaciones adversas es una posibilidad, pero no la única. Las organizaciones, como los organismos vivos, también pueden desapare-

cer por inadaptación, retroceder o contraerse, o bien mantenerse resistiendo. La oportunidad, pues, no cae del cielo. A menudo es el resultado de una lucha contra nosotros mismos para abandonar las viejas zonas de confort y para adentrarnos en territorios desconocidos.



En las dos concepciones que acabamos de presentar, la comprensión del liderazgo supone la interrelación de tres vértices, la que conecta a líderes, seguidores y el propósito o misión que los aglutina. Creemos que para hablar de liderazgo es muy importante tener clara la consideración de estos tres vértices porque pone de relieve que el liderazgo no tiene que ver con una posición jerárquica, sino con un proceso que pone en juego competencias, relaciones y proyectos. En definitiva, el liderazgo no es un gen sino una manera de proceder que se puede

aprender y ejercitar. Implica poner en marcha un proceso colectivo que afecta a las personas y a su actuación, a la estructura de sus relaciones, a sus organizaciones e instituciones y a sus aspiraciones. Ante la ausencia de cualquiera de esos tres elementos, el liderazgo desaparece.

Debemos considerar el liderazgo, a todos los niveles, como un activo social imprescindible, y no como una realidad que no queda más remedio que soportar a causa de las limitaciones humanas. Y lo debemos considerar hoy como un activo social porque hablar de liderazgos no es hablar sólo de quién va delante. Es hablar de personas, pero también de buenos proyectos, y de compromisos interpersonales generadores de excelencia y superación. Sintonizamos con la comprensión del liderazgo que propone la Society for Organizational Learning (SOL) porque nos parece que va al corazón de uno de los retos que tenemos ahora mismo planteados. Esta entidad afirma que "el liderazgo se refiere a la capacidad de una comunidad humana para conformar su destino y engendrar la realidad de acuerdo con sus aspiraciones más profundas".

Lo que planteamos aquí, pues, es un triángulo virtuoso, una imagen del liderazgo formada por un triángulo con tres vértices interrelacionados: los líderes, los seguidores y el proyecto compartido consistente en una visión cualificada. Estos tres componentes del liderazgo no aparecen nunca en el vacío sino que se adecúan al contexto o situación con la que se interactúa. Es en función de ese contexto dinámico (recesivo



o de desarrollo, favorable o adverso, continuista o rupturista, etc.) y de la comprensión profunda de los cambios en él acaecidos que los líderes se ven impelidos a redefinir la visión y a saber aglutinar y movilizar colaboradores dispuestos a seguirla y conseguirla. Y es también en función de ese nuevo contexto y de la visión defendida que los líderes buscan o detectan nuevas oportunidades o bien que las impulsan y las crean.

Es esta conjunción de elementos la que nos aconseja preferir hablar de liderazgo(s) y no de líderes, porque en ese proceso tan importante es la tarea de los líderes, como el compromiso de los colaboradores y la potencia, idoneidad y cualidad de la visión sugerida.

En definitiva, necesitamos líderes, necesitamos seguidores y necesitamos buenos proyectos organizativos y de país. Si las fuerzas políticas, las élites empresariales y los agentes sociales no

asumen su responsabilidad colectiva de guiar al pueblo y de enfrentarse a la crisis con energías renovadas, la senda por la que transitaremos será la de la dejadez, el empobrecimiento, la desafección institucional y la decadencia. Oscilamos con excesiva facilidad de la euforia y el engreimiento al pesimismo y el fatalismo. Ambas actitudes bloquean negativamente nuestras energías y nuestra capacidad de renovación.

Pero el liderazgo no es como el legendario bálsamo de Fierabrás, una pócima curalotodo con la cual, como relata el Quijote, “no hay que tener temor a la muerte, ni hay que pensar morir de ferida alguna”, ya que “con sola una gota se ahorrarán tiempo y medicinas”. Esa visión mágica del liderazgo puede ser también hoy tan nefasta como las actitudes hace un momento criticadas. El liderazgo, o mejor aún, los liderazgos –en todos los sectores y en todos los niveles– si los sabemos comprender, promover y ejercer, pueden ser procesos catalizadores de nuestra energía creativa, incluso de aquella que desconocemos tener, pero no tienen un efecto milagroso que evite nuestro sacrificio, esfuerzo, dedicación y empeño.

Los líderes son, pues, necesarios, pero es imprescindible que vayan acompañados por ciudadanos activos, participantes, colaboradores... es decir, gente que al vincularse a un proyecto auténtico o a una propuesta movilizadora no renuncia a su capacidad crítica, a su autonomía, a su voz. Cuando decimos que hoy Europa o España sufren una falta de liderazgo político,

empresarial o social, ¿a qué nos referimos exactamente? La opinión general acostumbra a poner el dedo acusador sobre la ausencia de líderes, pero no acostumbra a evaluar con el mismo rigor si hay algún proyecto a defender y, sobre todo, si hay seguidores o colaboradores dispuestos a asumir también su cuota de responsabilidad. Dicho de otro modo, tenemos muy claro que hemos de reclamar a nuestros dirigentes políticos y empresariales el deber de liderar, pero no tenemos tan claro que esto se haya de corresponder también con el compromiso de asumir las consecuencias del deber del seguimiento. Tendríamos que pensar en la hipótesis de que los seguidores, a la hora de la verdad, no sigan. O dicho de otra manera, que tal vez el problema que tenemos hoy con el liderazgo no es (sólo) una cuestión de líderes, sino (también) un problema de seguimiento. Cuando hablamos de liderazgo ¿nos sentimos miembros pasivos como si fuéramos simples consumidores adolescentes y malcriados o bien miembros activos? ¿Tomamos en la empresa la iniciativa y asumimos nuevas responsabilidades o nos conformamos con repetir rutinas y consignas mecánicamente? ¿Realmente estamos comprometidos, preocupados y ocupados con el destino de nuestra comunidad u organización, o lo que queremos es ir tirando o que venga alguien que nos resuelva los problemas? ¿Queremos engendrar y transformar la realidad o preferimos quedarnos en el baño maría del ciudadano-cliente o del empleado pasivo que sólo aspira a que le digan qué ha de hacer y a que le satisfagan sus intereses? ¿Nos mueve un deseo de cambio or-

ganizativo y mejora profesional o el deseo de que venga alguien que pueda recibir todas las bofetadas (incluidas nuestras críticas) sin nosotros tener que arriesgar nada? ¿Tenemos aspiraciones más profundas y, al mismo tiempo, nos cuidamos de permanecer conectados a ellas, formándonos, trabajándonos y compartiéndonos o apelamos al liderazgo porque queremos líderes que nos exalten y así nos eviten reconocer que aspiramos a poco y ya nada nos inspira? Más aún: ¿podremos alguna vez ejercer el liderazgo en nuestra empresa o en nuestra unidad de trabajo si antes no hemos aprendido a ejercer bien el seguimiento? ¿Esperamos que los demás nos sigan sin antes haber hecho la experiencia de ser seguidores y de actuar de acuerdo con los parámetros de un seguidor comprometido y activo, leal y crítico? ¿Y podremos liderar algo o a alguien si antes no nos hemos preocupado de elaborar buenos y atractivos proyectos?

Cuidado, pues, con que hablar de liderazgo sea una manera cómoda y recurrente de permanecer en el infantilismo de esperar pasivamente y ciegamente un "solucionador". Sólo con buenos líderes no podrá haber buen liderazgo. El liderazgo responsable apela a los tres vértices del triángulo. Requiere líderes, por supuesto, pero también requiere la responsabilidad crítica, activa y comprometida de todos los que están involucrados en un buen proyecto, ejerzan o no la función de líderes.

2. Nuestra crisis, el liderazgo y sus tareas

En toda crisis económica y social se da algo parecido a un proceso de selección natural o de destrucción creativa schumpeteriana que, en el mejor de los casos, permite impulsar cambios y aprovechar nuevas oportunidades. Pero esto, que es fácil de decir, es difícil de conseguir. Se requiere inteligencia, coraje, voluntad y determinación.

Actualmente, nuestros líderes deberían estar desplegando la mayoría de las siguientes acciones:

- Hacerse cargo de la situación, tener claro el diagnóstico de lo que ha pasado, está pasando y pasará. Evaluar nuestra solidez o debilidad estructural, nuestros límites y potencialidades, nuestra (in)solvencia y nuestras vulnerabilidades.
- Conocer nuestros errores, extraer enseñanzas de la crisis (improvisación, falta de planificación estratégica, retraso o tardanza en reconocer la gravedad de la situación, incapacidad de generar consensos, gastar lo que no teníamos, baja productividad, desfase de nuestro mercado laboral, enorme endeudamiento privado, acostumbrarnos a una economía de dinero fácil, excesiva concentración sectorial en la construcción y el sector inmobiliario, altísima dependencia del capital exterior, descon-

trol de la burbuja consumista, complacencia, prepotencia, engreimiento, mentalidad y excesos de nuevos ricos, etc.).

- Conocer, trabajar y conducir bien nuestras disposiciones emocionales y de ánimo: apatía, indignación, resignación, voluntad de superación y sacrificio, modestia y ponderación, etc. Evitar automatismos mentales tópicos del tipo “esto lo arreglamos entre todos”, “saldremos bien librados”, “no pasa nada”, “otras veces lo hemos superado”, “encontraremos un atajo”, “Alemania o Europa nos salvarán”, etc.
- Explorar y comprender bien la nueva etapa y los escenarios que traerá, asumiendo y explicando a la gente que “nada será igual”, que los viejos tiempos no volverán, pero que al identificar nuevos retos y al intentar superarlos o lograrlos también encontraremos nuevas oportunidades y ocasiones no previstas que se abrirán a nuestro alrededor.
- A la luz del análisis anterior, definir de nuevo nuestros propósitos y valores: colectivos, institucionales, corporativos, personales.
- Trasladar a la ciudadanía el sentido de urgencia y de reacción, movilizar nuevas energías y ser capaces de generar nueva ilusión.
- Decidir nuevos tipos de intervención y actitudes de acuerdo con el ámbito, institución, organización o entidad en el que actuemos. Nos referimos a actitudes como resistir, rein-

ventarnos, adaptarnos, reformarnos, regenerarnos, transformarnos, emprender, innovar, etc.

- Actuar. No quedarnos paralizados, ser capaces de coger la iniciativa y tomar decisiones.

En clave de liderazgo este tipo de iniciativas las podríamos detallar en siete tareas ordenadas del siguiente modo: reflexión, diagnóstico, visión, decisión, oportunidad, moviliz-acción y ejecución; que a su vez se podrían resumir en tres funciones básicas: diagnóstico, diseño y ejecución.

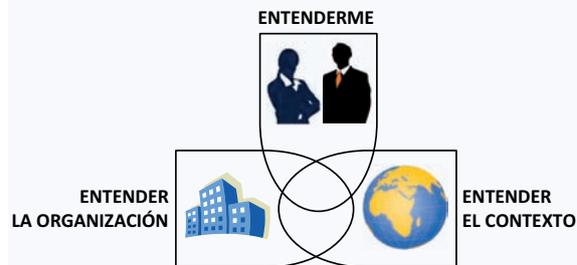
7 TAREAS DEL LIDERAZGO



A cada una de estas tareas le hemos dado un subtítulo o un lema que ayude a entender mejor el mensaje que queremos transmitir. Una de ellas, la **reflexión**, es de orden interior; tiene

que ver con la capacidad de conocer nuestros propósitos, es decir, de acceder a aquel sentido de dirección y de contribución general que da significado a nuestras actividades (personales, empresariales, sociales, políticas, etc.). La vinculamos con la segunda tarea, la de **diagnóstico** porque en ambas interviene una función distinta de nuestra capacidad de observación. En la reflexión hemos de saber trabajar la intención. En el diagnóstico hemos de trabajar la atención. Trabajar bien la intención y la atención nos permitirá “leer bien el partido”, es decir, obtener tres resultados simultáneos y necesarios para nuestras futuras intervenciones: entendernos (a nosotros mismos y a nuestros propósitos, deseos e intenciones más profundos); entender la organización de la que somos responsables, su circunstancia y momento, los retos a los que está haciendo frente, sus necesidades, etc.; y, por último, entender el contexto en el que debemos interactuar con los condicionantes y ventanas de oportunidad que ofrece.

TRES DIAGNÓSTICOS



La tercera tarea mencionada es la construcción de una visión, es decir la descripción de algo que defina la esencia de lo que se ha de conseguir en el futuro, generalmente vinculado con metas de rango superior que guían a las personas y estimulan sus iniciativas. La visión ha de ser significativa (deseable), duradera (a largo plazo) y percibida como realizable (factible) a pesar de su dificultad. En la visión debemos incorporar dos componentes fundamentales: “tener un sueño”, es decir, aportar una imagen de futuro o estado ideal claro y convincente de lo que se quiere conseguir o a dónde se aspira a llegar; y destacar una finalidad principal, es decir, las razones fundamentales que tiene la organización o la comunidad para existir más allá del mero beneficio económico. En situaciones desafiantes, sin embargo, a veces puede ser más importante contribuir a “romper” con la visión anterior que compartíamos y obligar a nuestro equipo a abandonar la antigua zona de confort o rutina en la que se encontraba y los automatismos e inercias con los que actuaba. Sólo entonces estaremos en condiciones de poder construir una nueva visión.

Hay, pues, un vínculo directo y recurrente entre la visión y las dos tareas anteriores descritas, porque cuando trabajamos la intención y la atención intentamos aprender a mirar la realidad cotidiana desde la mirada de la visión, para detectar qué emerge y qué se oscurece, pero también para ser libres de su encorsetamiento, porque sabemos que toda visión ilumina, pero que a la vez genera zonas sombrías. Eso quiere

decir que debemos trabajar la receptividad y la escucha; significa aprender a atender sin juzgar de entrada, quiere decir practicar una cierta duda metódica, sobre todo cuando concluimos, curiosamente, que todos los hechos confirman nuestros propios planteamientos. En definitiva, significa reconocer que sin una mirada atenta en el día a día la visión se convierte en puro verbalismo que nos permite escaparnos del presente hacia un futuro imaginado que nunca dejará de ser eso, pura imaginación.

Ahora bien, la visión, tamizada por nuestros propósitos y por nuestro diagnóstico de la realidad, solo tiene sentido si la orientamos a su ejecución y a los resultados esperados. Pero la ejecución requiere algunos pasos previos necesarios. Primero hemos de decidir la estrategia, marcar el rumbo a seguir. Esta **decisión** es fundamental porque, como en una ascensión de escalada, marca la hoja de ruta previa y la vía desde donde intentaremos atacar la cima. Pero, como suele ocurrir con los surfistas en el mar, con la definición de la ruta a seguir tampoco hay suficiente. Hay que saber esperar las grandes olas, el momento idóneo, tenemos que identificar las mejores **oportunidades**, subirnos a la ola y aprovechar el fluir de los acontecimientos para poner en marcha nuestra estrategia. Bismarck lo definió en cierta ocasión como “la capacidad de intuir los movimientos de Dios en la historia y agarrarse al borde de su túnica mientras pasa raudo sin detenerse”. Eso sólo es posible trabajando bien el discernimiento, lo que los griegos denominaban la *phronesis*, aquella disposición o capa-

cidad de deliberar rectamente sobre lo que es bueno en la toma de decisiones y en su ejecución práctica. Un buen diagnóstico, es decir, un buen conocimiento de los hechos relevantes nos permitirá saber qué encaja con qué, qué se puede hacer y qué no en unas circunstancias dadas, y qué medios funcionarán en qué situaciones y hasta qué punto. Esto implica saber qué se quiere (conciencia de la finalidad), saber qué se puede (conciencia de la posibilidad), saber qué hay que hacer (conocimiento de la instrumentalidad), saber cuándo hay que hacerlo (sentido de la oportunidad) y saber cómo hay que hacerlo (sentido de la razonabilidad). Sólo entonces estaremos en condiciones de proponer el cambio conveniente y ejecutar la decisión adecuada.

Cuando eso ocurra habrá llegado el momento de la moviliz-acción, es decir, de movilizar a todos nuestros colaboradores con el fin de provocar el auténtico cambio, el logro definitivo de la ejecución. Esa movilización tiene que ver con metáforas y frases que hemos escogido para su caracterización: encender un fuego, afirmar los valores compartidos y sostener la esperanza. Hay que provocar el sentido de urgencia, gestionar la incertidumbre, incorporar las lealtades de la mayoría de miembros, reclamar su implicación en un tipo de situación que provocará un cierto “desequilibrio productivo” que para que tenga efecto deberá contar con una cierta dosificación de tareas y ritmos asimilables por todos, y con actos de cohesión y de motivación

que permitan superar los momentos de confusión, desánimo y desconcierto propios de toda travesía del desierto.

William Bridges y Susan Mitchell, dos expertos estadounidenses en desarrollo del liderazgo, han estudiado a fondo el rol del liderazgo en situaciones de transición. Y justamente utilizan la expresión “lecciones del desierto” para referirse a los retos y oportunidades a que los líderes, como Moisés en el Antiguo Testamento, se enfrentan de camino hacia la tierra prometida. Mencionemos algunos de estos retos:

- a) Convencer a los seguidores de dejar atrás la antigua situación, quemar las naves, dejar claro que no habrá vuelta atrás.
- b) Al inicio de la transición, comprender y aceptar los síntomas del duelo, controlar el desánimo y la incertidumbre, levantar la moral de la tropa, trabajar mucho la conexión emocional entre líder y seguidores.
- c) Comenzar de nuevo, crear un nuevo equipo con gente preparada para tomar decisiones en la nueva situación.
- d) Aprovechar el desierto para hacer y comunicar los cambios (de proyecto, de relato, de visión, de estrategia, etc.). Es en el desierto y no en la tierra prometida donde tienen lugar las innovaciones y donde se dan los avances y las transformaciones más importantes.

Oportunidades para el directivo en escenarios adversos

- e) Resistir la impaciencia, porque el desierto es largo; interiorizar la serenidad, la modestia y la humildad.
- f) Al llegar a la “tierra prometida”, establecer un nuevo comienzo, asumiendo que para la nueva etapa quizás sea necesario complementar el viejo equipo con nuevas personas con otras competencias, aunque eso signifique no satisfacer todas las expectativas de algunos de los más leales y comprometidos durante los momentos más críticos del desierto.

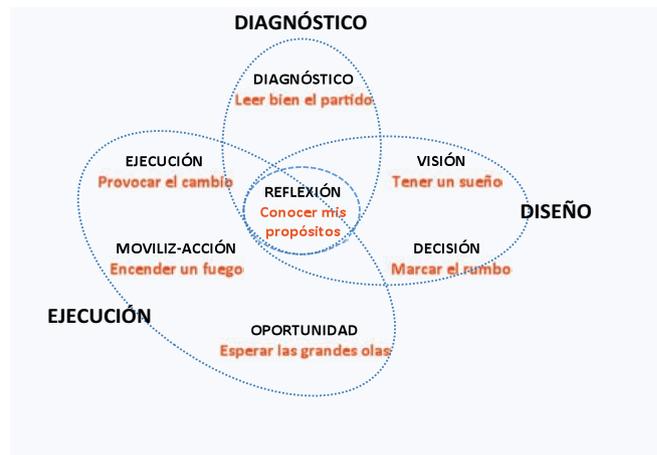
Bridges y Mitchell insisten en que un elemento clave en la transición es la comunicación de las cuatro P:

- 1) Comunicar el *propósito*: ¿qué haremos a partir de ahora?, ¿adónde iremos y por qué debemos hacerlo?
- 2) Describir el *panorama*, la imagen del lugar soñado: qué aspecto tendrá y cómo nos sentiremos cuando lleguemos a la cima o a la meta.
- 3) Explicar el *plan*: ¿cómo llegaremos?, ¿cuál será la ruta a seguir?
- 4) Comunicar la *parte* de contribución de los colaboradores: ¿qué puedes y debes hacer tú como seguidor para ayudar a avanzar hacia el objetivo?

Uno de los errores más frecuentes del liderazgo consiste precisamente en no conectar lo sufi-

ciente el propósito (la visión) y la parte (o tarea de los seguidores). En la iglesia de Sussex (Inglaterra) se puede leer esta hermosa inscripción del 1730: "A vision without a task is but a dream, a task without a vision is drudgery, a vision and a task is the hope of the world" (Una visión sin tarea no es nada más que un sueño. Una tarea sin visión es tediosa. Una visión con una tarea es la esperanza del mundo). Es justamente la conexión entre proyecto y acción orientada lo que nos permite hablar del mejor liderazgo, especialmente en los momentos de transición.

Finalmente, como hemos dicho más arriba, estas siete tareas implícitas en el ejercicio del liderazgo se pueden resumir en tres: diagnóstico, diseño y ejecución. El elemento destacable de la imagen que presentamos a continuación es el papel de gozne que atribuimos justamente a la tarea introspectiva de la reflexión en los líderes, dado que la reflexión debe estar presente en los tres ámbitos o tareas que resumen las funciones del liderazgo.



3. Cuatro formas de responder desde el liderazgo a situaciones adversas y detectar y aprovechar las nuevas oportunidades

El liderazgo tiene que ver con la conducción del futuro. En el caso de la empresa, esto guarda relación con diversos tipos de competencias. Por un lado, se necesita una determinada habilidad para conducir personas. Por otro, se requiere también saber poner en práctica la estrategia y modificar la estructura organizativa para lograr resultados positivos. Por último, también es fundamental saber generar un propósito y una misión suficientemente inspiradores como para servir de guía a la acción. El **cómo**, el **qué** y el **porqué** son igualmente importantes. Los tres contribuyen a generar un impacto similar en términos de eficacia. El **cómo** afecta a la mejora de las actitudes de los empleados, que, a su vez, guarda relación con el rendimiento. En cambio, el **qué** no tiene ningún efecto sobre las actitudes de los empleados pero afecta directamente a los niveles de productividad del equipo. El **porqué** da sentido y orientación a nuestras tareas y nos ayuda a comprender la trascendencia de lo que hacemos. La detección de oportunidades va ligada sobre todo con los **qué**, es decir, con la definición y puesta en práctica de estrategias que aspiran a incidir de manera original en el entor-

no. Por eso, hay que asociar la reflexión sobre el liderazgo en entornos de adaptación y procesos de cambio, al aprendizaje de nuevos métodos y conductas, especialmente cuando existe el peligro (por parte de las organizaciones) de caer prisioneras del sistema establecido.

Al final de la segunda guerra mundial, Winston Churchill reconocía que "estamos modelando el mundo más deprisa de lo que podemos cambiar nosotros, y estamos aplicando al presente los hábitos del pasado". Y más recientemente Peter Senge, profesor del MIT, afirmaba que "quizás por primera vez en la historia, la humanidad ha sido capaz de crear mucha más información de la que puede absorber, fomentar más interdependencia de la que nadie puede gestionar y acelerar los cambios a un ritmo que difícilmente podemos seguir". Churchill y Senge, en momentos históricos distintos, diagnostican bien las razones por las que es necesario el liderazgo. En contextos de aceleración de la historia 1) hay que gestionar gradualmente nuestra adaptación al cambio, 2) hay que crear y aplicar nuevos hábitos de conducta, y 3) hay que comprender y orientar la direccionalidad del mismo cambio. Esto requiere romper con el conformismo, convertirse en impulsores del cambio, ver de otro modo, disponer de personas precursoras, que abran caminos inéditos, que se puedan adelantar a su tiempo.

Vamos a contemplar y proponer cuatro posibles respuestas ante esta situación que denominaremos *resiliencia*, *adaptación*, *anticipación* y *transfor-*

mación, y las vamos a vincular con cuatro formas posibles de ejercer hoy el liderazgo. Estas cuatro respuestas no se oponen entre sí, incluso pueden ser complementarias, pero se presentan como diferenciadas porque de acuerdo con la circunstancia empresarial u organizativa que nos toque vivir pueden tener un grado de aplicación y pertinencia diferentes. En las cuatro podremos ver formas distintas de detección y logro de oportunidades, pero cada una requiere, para tener éxito, una particular adecuación a la situación y al momento de la empresa y a las características de su entorno.

1. **RESILIENCIA** → Liderazgo resiliente
2. **ADAPTACIÓN** → Liderazgo adaptativo
3. **ANTICIPACIÓN** → Liderazgo emprendedor
4. **TRANSFORMACIÓN** → Liderazgo transformacional

3.1. Resiliencia

Hay una forma positiva de resistencia personal, colectiva y organizativa que va ligada con nuestra manera de interactuar ante las amenazas del contexto. El contexto a veces puede ser recesivo, hostil o negativo. En estos casos, resistir implica desarrollar una actitud que no teme hacer frente a las adversidades, que no acepta la resignación y que no se hunde ante las acometidas. Vincularemos esta actitud con el valor de la **resiliencia**.

En contextos de inseguridad y vulnerabilidad determinadas personas y colectivos disponen de

una gran capacidad de resistencia y de recuperación basada en el conocimiento de sus propias fortalezas, el desarrollo del ingenio, el propósito y la determinación para hacer frente a las adversidades y para salir reforzados. A esta cualidad se la denomina “resiliencia”, palabra que proviene de la física de los materiales y se refiere a la capacidad de un material de recobrar su forma después de haber sido sometido a altas presiones (*resiliente*, en latín, quiere decir saltar hacia atrás, rebotar, repercutir, como en la imagen del herrero picando el hierro en un yunque). ¿Podríamos hablar, pues, de un liderazgo resiliente?

La analogía de la resiliencia nos invita a plantear también qué fortalezas tenemos, cuáles son nuestros rasgos positivos para lograr reponernos, para sentirnos seguros y crecer ante las hostilidades. La resiliencia es la capacidad de estar bien incluso cuando las cosas van mal. En el campo social y político tiene que ver con nuestra resistencia de carácter, con la capacidad de sobreponernos, de recuperarnos ante los efectos nocivos de la adversidad y lograr un desarrollo exitoso. Se trataría de conocer y valorar de manera apropiada cuáles son nuestros recursos (psicológicos, sociales, políticos, económicos, culturales, relacionales, etc.) y nuestras competencias para convertirlos en nuestras fortalezas.

Eso no quita que estemos viviendo situaciones de inquietud y adversidad. Por primera vez desde hace décadas, volvemos a tener la sensación de fragilidad, de vulnerabilidad, incluso un

escenario posible de desaceleración, estancamiento, empobrecimiento, decadencia y recesión profunda se hace cada vez más presente. Serán necesarias grandes dosis de sacrificio, austeridad, ortodoxia financiera, disciplina fiscal y reformas. La salida de la crisis no será fácil. En ese contexto, unos liderazgos resilientes, unos liderazgos que nos digan "nada de lo que pasa es irreversible", "confiad en vuestras posibilidades", nos ayudarían a superar estas situaciones, a resurgir renovados, a ser transformados y enriquecidos positivamente.

¿Sabremos resurgir de la adversidad, adaptarnos, recuperar, y acceder colectivamente a una vida significativa? El liderazgo resiliente implica al menos dos capacidades: 1) resistencia frente al conformismo, el desánimo y la dimisión, y 2) capacidad de forjar un comportamiento vital personal y colectivo positivo a pesar de la dificultad de las circunstancias. Hay suficientes episodios históricos que atestiguan que hemos sabido explotar estas dos capacidades.

Estamos hablando de la capacidad de mantener la consistencia, de superar la destrucción o de preservar nuestra voluntad de ser. La resistencia puede ser una manera loable de manifestar nuestra seguridad en nosotros mismos, la capacidad de superación o de hacer frente a la frustración. En determinadas circunstancias, resistir ya es ganar, es demostrar la fortaleza interna, la determinación, la convicción firme de perseverar.

Acabamos de decir que sin resistencia y voluntad de ser no hay futuro. Pero sólo con resistencia tampoco hay futuro. Hay que incorporar también a nuestra acción una orientación creativa que nos abra al futuro, que no viva sólo del pasado, que aporte esperanza en el porvenir. Puede haber el peligro de confundir la resiliencia con el resistencialismo, con el "no nos moverán". El resistencialismo, el no hacer nada más que aguantar, nos pueden conducir a la obsolescencia. Esta es la consecuencia de aceptar ser prisioneros de nuestros viejos paradigmas o de no querer salir de nuestra antigua "zona de confort". A diferencia de lo que a menudo se dice, el resistencialismo no tiene su origen en la aversión al cambio, sino en la aversión a las posibles pérdidas personales originadas por este cambio: pérdida de estatus y estabilidad, pérdida de sentido vital y de control, pérdida de conocimiento, pérdida del mapa de orientación, pérdida de identidad, etc. En la actitud resistencial, pues, no debemos confundir la voluntad de superación ante la adversidad con el inmovilismo frente a toda forma nueva de cambio.

Un ejemplo de promoción de liderazgo resiliente

En el reciente informe "*Liderazgo de España: ¿Sabías que...?*", elaborado por el Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación, se afirma que a pesar de las dificultades que estamos atravesando, "España detenta una posición de liderazgo en una serie de sectores de produc-

ción y servicios, algunos con un elevado grado de valor tecnológico”. Por ejemplo, en energías renovables, logística, transporte, infraestructuras, refinado de petróleo, gestión inteligente de las infraestructuras, sector financiero, seguridad, automoción, biotecnología, medioambiente, tratamiento de aguas, actividad aeroespacial, TICs, tecnología sanitaria, e-health y administración electrónica. Entre los ejemplos mencionados se citan los siguientes:

- Siete de las diez compañías privadas más grandes del mundo en gestión de infraestructuras son españolas.
- Tres de cada cinco vuelos que despegan en el planeta son controlados mediante sistemas españoles de navegación.
- Las compañías españolas participan en proyectos en más de 90 países repartidos entre los cinco continentes.
- España es el cuarto país del mundo en potencia eólica instalada.
- En energía fotovoltaica es el tercer país de Europa en potencia instalada y el cuarto a nivel mundial.
- También es el tercer país de toda la Unión Europea en potencia hidroeléctrica instalada.
- El segundo telescopio más grande del mundo está en España (en la Isla de la Palma, Islas Canarias).
- Es líder mundial en el desarrollo e implantación de tecnologías de identificación electrónica y soluciones biométricas.

- En biotecnología, España ocupa el primer lugar en Europa y el tercero a nivel mundial en agrobiotecnología y el quinto en bioquímica y biología molecular.
- Es el primer productor y exportador mundial de aceitunas de mesa, primer productor mundial de piñones, primer exportador mundial de cítricos y segundo productor y exportador mundial de alcachofas y almenbras y primer productor y exportador mundial de aceite de oliva y de aceite de oliva virgen extra.
- Primer productor europeo de frutas, de conservas de fruta y de miel.
- Es el cuarto lugar más turístico del mundo en número de visitantes y el segundo en ingresos.
- Dispone de algunos de los mejores museos de arte del mundo, como el Prado.
- Los directores y actores españoles han ganado siete premios Oscar.
- El país cuenta con 10 bienes inscritos en la lista de Patrimonio Inmaterial de la Unesco.
- El español es la segunda lengua más hablada del mundo por número de hablantes y el segundo idioma de comunicación internacional.
- En 2050 Estados Unidos será el primer país hispanohablante del mundo.
- El Instituto Cervantes registra un crecimiento anual del 8% en número de matrículas de estudiantes de español.
- En 2030, el 7,5% de la población mundial será hispanohablante.

Citando a William Chislet, el informe afirma que “si alguien hace quince años hubiera dicho que empresas españolas serían las propietarias de la mayor compañía de móviles del Reino Unido (O2) o de una importante empresa de electricidad (Scottish Power), operarían varias líneas de metro de Heathrow, controlarían el 12% del sistema bancario inglés, que un tercio del tráfico aéreo mundial se

gestionaría con sistemas desarrollados e implantados por una empresa española (Indra) y que una empresa española sería la más grande del mundo del sector de la moda con más de 5.500 tiendas en los cinco continentes, nos habríamos reído de él. Pero esta es la realidad”. Este tipo de recordatorios pueden ayudar, en determinados momentos, a ser conscientes de las propias fortalezas de un país.

CUESTIONARIO PARA EL DIRECTIVO Y LA ORGANIZACIÓN

1. ¿Cuáles son nuestras fortalezas, de qué recursos disponemos para hacer frente a la adversidad? ¿En otras ocasiones difíciles del pasado, dónde encontramos las claves para nuestra superación?
2. ¿Qué lecciones en positivo, qué nuevos aprendizajes organizativos podemos extraer de la crisis que estamos viviendo? ¿Qué nuevas vías de oportunidad y transformación nos está ofreciendo la crisis?
3. ¿En aquellos momentos en que hemos necesitado que alguien facilite nuestra resiliencia, quiénes han sido nuestros referentes y cómo nos han inspirado? ¿Qué historias de éxito y superación podemos evocar y nos pueden servir de acicate?
4. ¿A quiénes recurrimos cuando tenemos dudas y necesitamos consejo? ¿De quiénes nos rodeamos? ¿Cómo configuramos nuestro equipo de “resilientes”?
5. ¿De qué estrategias psicológicas y directivas disponemos para generar resiliencia en nuestros seguidores, equipos y colaboradores?
6. ¿Cómo puedo discernir entre actitudes de resistencialismo y de resiliencia en mi propia persona? ¿Cómo puedo saber cuándo debo resistir y ser resiliente y cuando conviene adoptar otro estilo de liderazgo?

Superar el miedo, transmitir un rumbo claro

Jonás de Miguel
Country Manager de
Aqualogy (Agbar) en Brasil



Contrariamente a lo que muchos piensan, en las empresas de servicios básicos y medio ambiente también sentimos y mucho el rigor de la crisis. Las caídas de consumo, los incrementos de coste así como las dificultades financieras de las administraciones públicas han afectado a nuestro sector, obligándonos a buscar nuevos nichos de actividad con los que mantener la rentabilidad de la compañía. Todo ello agravado por las restricciones a la financiación, a precios competitivos, que no

solo afecta a los contratos actuales, sino que inviabiliza el desarrollo de nuevos proyectos.

Parte del éxito de las organizaciones reside en aprovechar los momentos de bonanza para desarrollar estrategias empresariales que nos ayuden en los momentos de crisis, que sin lugar a dudas siempre llegan. Este ha sido el caso de Agbar que desde hace ya muchos años apostó por la internacionalización, balsa salvavidas de gran parte de las empresas españolas. Nuestra importante presencia en Latinoamérica, desarrollada hace ya más de una década, ha supuesto un aporte contra cíclico fundamental a la maltrecha situación en Europa.

Otra de las iniciativas que nos está permitiendo en Agbar moderar el impacto de la crisis, y que más ilustra el carácter innovador y pionero de nuestra empresa, ha sido la apuesta por los servicios de base tecnológica. El desarrollo de una oferta integrada de soluciones tecnológicas para el mundo del agua, bajo la ya reconocida internacionalmente marca AQUALOGY, nos permite abrir nuevos mercados como Brasil o Estados Unidos, y crecer en segmentos como el del agua en la industria.

Precisamente el desarrollo del negocio tecnológico de AQUALOGY, me ha ofrecido la fortuna de vivir este momento a caballo de Brasil y España, ambos exponentes de los

diferentes ciclos que vive el mundo. Y observo hasta qué punto el estado de ánimo de la gente afecta a su percepción de la realidad, a la marcha de la economía y, obviamente, al desempeño de las empresas para las que trabajan.

Siempre me he caracterizado por transmitir una actitud positiva, entusiasta y exigente en los proyectos y equipos en los que he trabajado, y esto es así porque es el estilo de liderazgo que he adquirido en Agbar a lo largo de estos años. Esta actitud, es aún más importante en entornos adversos, puesto que es en estos momentos cuando corremos el riesgo de que el miedo paralice a la organización. El miedo al error, la aversión a los riesgos que se magnifican, el foco en la propia posición y no en el interés de la compañía son patologías que debemos combatir para que la empresa avance.

Debemos recordar que en un entorno decreciente, la inercia nos arrastra hacia abajo y solo con creatividad, innovación y pro actividad se consiguen resultados excepcionales. Ninguna de estas habilidades se puede desarrollar en un entorno empresarial de miedo, amenaza o desorientación. Es necesario transmitir un rumbo claro a la organización y fijar objetivos estimulantes, solo así se asume que los sacrificios y las dificultades nos conducirán a una nueva etapa de bonanza.

3.2. Adaptación

Venimos de tiempos apacibles y blandos y nos hemos acostumbrado a trabajar en situaciones cómodas y horizontes previsibles. Para cada problema técnico había su correspondiente solución con los procedimientos y herramientas adecuadas. Parecía que no hacía falta preocuparse mucho ni liderar casi nada. Las organizaciones (públicas o privadas) sólo tenían que gestionar las contingencias del día a día. De pronto, los tiempos han cambiado, hemos entrado en zona de turbulencias y el futuro se ha hecho incierto. La naturaleza de los problemas que tenemos ahora impide que éstos puedan ser solucionados con las antiguas herramientas o con la mera gestión. Hemos de modificar nuestra actuación, pero también nuestra manera de concebir y de abordar los problemas.

Vivimos tiempos difíciles. Es una evidencia. Podríamos (y deberíamos) hacer una buena lista con nuestras dificultades, pero tal vez una de las más características es la que se refiere al estado de ánimo con que las vivimos. Y en este estado de ánimo predomina la incertidumbre. La incertidumbre agranda los problemas con los que nos enfrentamos o empequeñece nuestro coraje para abordarlos. Pero en estos tiempos difíciles es muy importante distinguir entre dos tipos de problemas: aquellos que requieren solución y aquellos que requieren que nos solucionemos a nosotros mismos. Los primeros reclaman cambiar el entorno, los segundos, que cambiemos

nuestras vidas. En ambos casos, la intervención de los liderazgos es fundamental.

¿Cuáles son los problemas que requieren solución? Lo sabemos perfectamente, porque son el tipo de problemas en los que estamos habitualmente instalados: el desempleo, el nivel de productividad, el aumento de la desigualdad, la caída de las Bolsas. En el caso de las empresas y autónomos, la falta de liquidez, crédito o financiación bancaria, una fuerte reducción de la demanda y del consumo (tanto público, como industrial, como doméstico), el aumento de las pérdidas o de las deudas, el incremento de los costes (energéticos, financieros, salariales...), el aumento de la morosidad, la reducción de precios y el mantenimiento de altos niveles de incertidumbre. Quizás las soluciones sean muy difíciles, y estén lejos de nuestro alcance, de nuestras capacidades o de nuestros recursos. Pero, en cualquier caso, estas soluciones se sitúan en el horizonte de lo que sabemos hacer (o deberíamos saber hacer o podríamos saber hacer). Son problemas que requieren un mayor y mejor saber técnico u operativo. E incluso un mayor y mejor saber práctico.

Pero hay otro tipo de problemas que requieren que nos solucionemos a nosotros mismos. Nos referimos a problemas que no se pueden afrontar simplemente mejorando e incrementando lo que ya sabemos hacer, sino que lo que piden es que transformemos o cambiemos nuestros hábitos, nuestras pautas de conducta, nuestras maneras de pensar y de percibir... Son problemas que requieren una mayor y mejor conciencia. Que requieren transformar y reordenar nuestros sis-

temas de valores y nuestros criterios de referencia. Obviamente, estos dos tipos de problemas no son contrapuestos, no se separan de forma clara y distinta. Pero conviene diferenciarlos claramente, porque confundirlos nos lleva ineludiblemente al bloqueo y al fracaso.

Saber discernir ante qué tipo de problemas nos encontramos es decisivo para tener éxito a la hora de afrontarlos.

Se ha dicho a menudo que no estamos en una época de cambios sino en un cambio de época (incluso en la nueva época del cambio). Y en un cambio de época sobreabundan los problemas del segundo tipo. Y, por supuesto, la inseguridad y la incertidumbre. La literatura apocalíptica de todos los tiempos está trufada de narraciones en las que se muestra cómo, en estos cambios de época, se multiplican las crisis, los hundimientos y las novedades repentinas..., pero la manera de vivir los momentos más o menos apocalípticos también es distinta según la percepción, el análisis y el diagnóstico que hagamos. Para alguien instalado tan solo en el enfoque técnico ante los problemas y cuya única pregunta es ¿cómo lo podemos solucionar?, estos momentos son angustiosos y caóticos porque por más que la busque no alcanza a encontrar la solución. Pero para alguien con capacidad de percibir el segundo enfoque de los problemas (y de darse cuenta de que también nos tenemos que solucionar a nosotros mismos), estos momentos son difíciles, pero por encima de todo son una oportunidad de cambio y transformación.

Muchos de los retos y desafíos que tenemos planteados hoy son del segundo tipo: requieren que nos solucionemos a nosotros mismos si queremos solucionar el problema. Desde el cambio climático hasta las pautas de consumo; desde la reconstrucción de los sistemas públicos de bienestar hasta formas de organización del tiempo y del trabajo en las que predomina el estrés, la ansiedad y el miedo; desde las nuevas demandas de espiritualidad y sentido hasta los nuevos retos de la cohesión social; desde determinadas maneras de vivir las relaciones personales hasta la manera de aproximarnos a la cultura o al medioambiente. Y en el caso de la empresa, desde la visión clásica del crecimiento ilimitado hasta la supuesta autorregulación perfecta de los mercados (actuando ahora en un entorno global), o el maridaje casi imposible entre creación de valor económico y de valor social; de progreso y decrecimiento; de sostenibilidad y rentabilidad; de explotación y exploración; o de competición y cooperación. Son fenómenos que no ocurren "ahí fuera", sino que son el resultado de nuestra problemática (pero no problematizada) manera de vivir, sea en el orden personal, profesional, empresarial, organizativo o social. Y más aún: el camino más seguro al fracaso es querer solucionar problemas del segundo tipo con las maneras de proceder con las que solucionamos los del primer tipo. Y por eso el primer reto es desarrollar las capacidades de darnos cuenta de que si no nos solucionamos también a nosotros mismos, individual y colectivamente, difícilmente muchas situaciones que vivimos tendrán solución. Si en algún lugar podemos asistir a la emergencia de nuevas formas de liderazgos es justamente aquí,

en el entrecruzamiento de este nuevo tipo de problemas. Porque su abordaje requerirá el impulso transformacional en las más diversas vertientes, pero también en la personal y vital.

Esto no es fácil de ver ni de aceptar, porque es más cómodo creer que toda la problemática está fuera de uno mismo y creer que, como debe abordarse sólo en clave técnica y operativa, todo se reduce a una lucha por los recursos, métodos o fórmulas disponibles. No deja de ser sorprendente la constatación de que muchos de los que hablan de la necesidad de cambios (y no digamos los que pretenden "gestionarlos") parece que están dispuestos a cambiarlo todo, menos a ellos mismos. Y si es verdad que hoy hay problemas que no tienen solución si no nos solucionamos a nosotros mismos, quizás ha llegado la hora de afrontar los cambios en los modos de pensar, sentir y actuar que necesitamos, aunque pueda ser a veces doloroso y nos haga sentir más vulnerables. Porque es verdad que tenemos que solucionar muchas cosas, pero aún lo es más que debemos solucionarnos a nosotros mismos en lo que atañe a muchos valores, prioridades, actitudes y maneras de hacer. Y eso afecta tanto a las personas, como a las organizaciones y a los países.

Como decíamos, pues, el contexto es diferente y reclama de nosotros una solución adaptativa, es decir, reinventarnos. En este caso, la reacción más común de la gente es no admitir el cambio y mantener la creencia de que todo seguirá siendo como antes. Es entonces cuando se cumple la sentencia de Henry Louis Mencken, que

dice que "para todo problema difícil siempre hay una solución sencilla, rápida y... equivocada".

En los tiempos de abundancia, conocíamos los problemas y la solución, disponíamos de los recursos y sabíamos qué tipo de actividad realizar. Si los recursos eran escasos, siempre podíamos apelar a una buena combinación de gestión, negociación y motivación de los equipos. En el presente, en cambio, caminamos en medio de la niebla. Nos cuesta comprender bien a qué tipo de problema tenemos que hacer frente y, por supuesto, no sabemos cuál es la solución, no disponemos de recursos suficientes y apropiados y desconocemos qué nuevo tipo de acciones tendremos que realizar. Por ejemplo, no discutimos la naturaleza de un aspecto dado de una política social concreta del Estado del Bienestar sino que tenemos que empezar a pensar cómo será la vida (social) en un escenario post-bienestarista. En el caso empresarial, no se tratará tan solo de aprender a hacer más con menos, sino también a aprender a actuar y producir de manera distinta. Podemos entretenernos proyectando mecanismos de evasión e indignación como por ejemplo externalizar el enemigo (la Banca, el Capital, el Sistema, el mundo financiero), atacar a la autoridad (el Gobierno y sus recortes), matar al mensajero (las visiones de los analistas sociales y de las agencias de *rating*) o buscar chivos expiatorios (como por ejemplo Zapatero, Rajoy, Grecia, el BCE o los eurodiputados). Son fórmulas excelentes e incluso vistosas de desplazar nuestras responsabilidades, pero que no nos llevarán a ninguna parte. El único camino posible es afrontar de

cara el reto adaptativo y éste —como decíamos hace un momento— no es ni el paro, ni las restricciones presupuestarias, ni la falta de financiación bancaria, ni la disminución de la demanda, ni el incremento de la exclusión social. Todo esto sólo son síntomas preocupantes de un problema más grande y de una situación más grave que aún no hemos querido entender, que tiene que ver con asumir que las cosas ya no van a ser igual.

¿Hay estrategias para afrontar un reto adaptativo? Sí, pero siempre son difíciles y dolorosas. Las podemos enumerar: 1. Subir al balcón. Es decir, coger distancia, tomar perspectiva, escuchar la canción entre líneas, buscar claves de interpretación con la ayuda de gente con autoridad. 2. Pensar "políticamente", construir redes, crear consensos y alianzas, encontrar socios y aliados entre los diversos miembros de nuestra organización o de nuestro sector, o entre los agentes sociales del país. Porque la solución la tendremos que tomar entre todos. 3. Orquestar el conflicto. Crear un ambiente de contención o de urgencia, de acuerdo con el tono vital de nuestros empleados y colaboradores y del momento, de tal manera que puedan ir dirigiendo el cambio y asumiendo la nueva realidad. 4. Mantenerse firmes. Ser resilientes, aprender (¡como hemos hecho siempre!) a absorber los golpes, a saber madurar los temas, a focalizar la atención en los puntos clave donde nos jugamos el futuro y, también, a aceptar los límites.

Empezaremos a superar la crisis cuando nos atrevamos a aceptar que no estamos ante un

simple problema técnico. Entonces es cuando empezaremos a reinventarnos, a redefinir tareas, funciones y competencias tanto en el sector público como en el privado. Sólo entonces lograremos generar nuevas responsabilidades y nuevos compromisos.

Por lo tanto, la cuestión es: ¿bajo qué marcos mentales hemos de transitar a lo largo de esta crisis? Sabemos que la crisis nos está transformando en los aspectos más inmediatos y materiales: los ingresos, las prestaciones sociales, las oportunidades laborales y vitales, etc. Pero la cuestión es si hemos cambiado nuestra manera de pensar o si aún mantenemos las mismas concepciones y expectativas de los tiempos de la abundancia. Como trabajadores, como empresarios, como ciudadanos, etc no conseguiremos incidir en la realidad si previamente no adaptamos nuestros esquemas mentales a una comprensión más ajustada de la misma.

En determinadas circunstancias, la adaptación, aunque sea reactiva, nos puede asegurar la supervivencia y un cierto conocimiento del contexto, porque se basa en la voluntad de querer interactuar con la (nueva) realidad. En el momento adaptativo nos enfrentamos a un desafío que no habíamos visto nunca con anterioridad y para el que no disponemos de respuestas “pre-cocinadas”. Son situaciones complejas e inciertas que nos obligan a modificar primero nuestros modelos mentales. La conducta adaptativa, por tanto, no modifica el contexto ni lo pretende, sino que aspira tan sólo a adecuar mínimamente sus pau-

tas de comportamiento y las estructuras organizativas al nuevo status quo. Para ello necesitamos modelar un estilo de vida adaptable a las circunstancias cambiantes y capaz de aprender a vivir en un entorno menos predecible, más ambiguo y competitivo. Es una manera hábil de acoplarse al presente evitando riesgos por defecto (llegar tarde) como por exceso (llegar demasiado pronto). Para que esa adaptación sea exitosa cada persona, cada empresa, cada colectivo humano y cada país ha de realizar algo parecido a lo que ocurre en la biología evolutiva con el ADN de los seres vivos. Se trata de un proceso complejo en el que someteremos al material de nuestro “código genético” a estrategias de **destrucción, clonación e innovación**. Dicho de otro modo, hemos de aprender a descartar aquello que ya no sea relevante para nuestras nuevas necesidades; hemos de preservar y, si es posible, clonar aquello que ya tenemos y que nos asegura nuestra supervivencia; y, por último, deberemos inventar estrategias y capacidades nuevas, recombinaciones y variaciones, que ayuden a dar respuesta a los nuevos desafíos y oportunidades.

Este tipo de cambios y modificaciones acostumbran a ser a veces pequeños e imperceptibles en el corto plazo pero muy relevantes para la adaptación. Ronald Heifetz, un experto en liderazgo adaptativo, insiste en recordar que un cambio inferior al 2% en el código genético de nuestros predecesores evolutivos bastó para otorgar a los seres humanos capacidades y registros extraordinarios. Por lo tanto, tiene que haber movilización de las personas para que se mentalicen a



afrontar los nuevos desafíos, y también tiene que haber una delicada operación de continuidad y cambio consistente en descifrar 1) a qué hemos de renunciar, 2) qué debemos mantener y 3) qué aspectos nuevos incorporamos. Las tres decisiones son difíciles y cruciales.

1) La **renuncia** genera habitualmente todo tipo de reacciones negativas entre las personas afectadas: trauma, perturbación, malestar, incertidumbre, dolor, sacrificio, riesgo, desequilibrio, desorientación, frustración, caos, resistencia, conflicto, tensión, conductas defensivas, rechazo, etc. Lo podemos comprobar ahora mismo en la corriente de indignación que recorre el país, en la reacción de la ciudadanía ante la precariedad vital, en la movilización de los sindicatos, en la desaparición de autónomos y pymes. El sentimiento de pérdida es doloroso y difícil de aceptar. Ningún enfermo renunciaría voluntariamente a su estilo de vida, a su dieta alimenticia o a sus hábitos o valores más arraigados sin una fuerte prescripción médica y una advertencia de

peligro real para su vida. Y algunos ni siquiera así consiguen o deciden cambiar de vida. Lo mismo ocurre en el mundo laboral y empresarial. Redefinir tareas, competencias, funciones, estructuras, horarios, niveles de productividad y movilidad, sistemas de contratación y despido, parámetros de seguridad o flexibilidad, etc. puede generar vértigo y pánico además de todo tipo de suspicacias. Iniciar un proceso adaptativo, por tanto, implica abandonar nuestra antigua zona de comodidad y provocar incursiones arriesgadas más allá de los límites de nuestra competencia. En este caso, forma parte del liderazgo adaptativo el saber regular el ritmo de esos cambios acumulativos y de persistir en el proceso a pesar de las dificultades, construyendo relaciones de confianza con todos los afectados y proporcionando un contexto que ayude a superar las pérdidas y renuncias. En el caso español, es posible que este proceso de cambio se tenga que realizar de manera disruptiva y todavía más dolorosa, por imposición externa de la Unión Europea y de los mercados, ante la negativa de nuestros gobiernos a querer hacer voluntariamente los cambios y a asumir el precio político de los mismos, y ante la negativa de la oposición a colaborar consensuadamente en las reformas.

2) Sin embargo, el proceso adaptativo no implica solo renuncia sino también **conservación**, pero a veces en aspectos estructurales distintos a los imaginados. Venimos de modelos empresariales y organizativos a menudo seme-

jantes a un coco: duros por fuera en su estructura (para contrarrestar las amenazas externas) y semi-vacíos por dentro (sin una misión clara que los cohesione). Tal vez nos toque ahora apostar por empresas modelo “aguacate”, formadas por un centro duro y resistente (la identidad y valores de la empresa) y una parte carnosa externa, moldeable y capaz de interactuar con el entorno. Se trataría de un peculiar ying y yang, en el que deberíamos aprender a preservar el núcleo (de lo que somos y queremos seguir siendo) y a la vez estimular constantemente el cambio y la innovación. Corresponde a los líderes ejercer una profunda tarea de discernimiento para saber cuáles son aquellos elementos esenciales e imprescindibles a los que la organización, la empresa o el país no deberían renunciar porque son factores clave de nuestro éxito y constitutivos de nuestra identidad. El proceso evolutivo no es tan solo renuncia, ruptura y cambio, es también continuidad, repetición, clonación, conexión con el pasado, con la historia y la tradición. En esa reorganización de nuestro “material genético” nos veremos obligados a discernir muy bien lo que es fundamental, aquello que en ningún caso deberíamos perder. La evolución no implica travestismo, cambio total de identidad, sino progresiva modificación de algunos de sus rasgos, pero también reafirmación y continuación de otros.

- 3) Por último, además de renuncia y conservación, la adaptación requiere **experimenta-**

ción e innovación. Y, como ocurre en la naturaleza, el éxito experimental es el resultado de una cadena previa y reiterativa de fracasos y probaturas basada en la exigencia de atreverse a ir más allá de los límites de nuestra competencia. Se prueba una opción, se observa qué sucede, se interpreta el resultado y la idoneidad de la intervención y se continúan aplicando nuevas modificaciones y probabilidades, corrigiendo el rumbo y realizando nuevos aprendizajes. Superar los límites de lo sabido supone riesgo, sacrificios e incertidumbre porque no hay experiencia, ni competencia ni conocimiento previo de la nueva situación y, además, los poderes formales pueden considerar a quien lo haga como un elemento subversivo que supera intencionadamente su ámbito de autoridad. Ahora bien, mientras no salgamos de los límites el cambio real será imposible.

En la estrategia adaptativa intentamos –aunque a menudo a regañadientes– cambiar nosotros (un poco), pero no aspiramos a, ni intentamos cambiar el contexto. El contexto –por su tamaño o complejidad–, es una variable que nos supera, en la que estamos y que nos modela. La virtud de la conducta adaptativa radica en detectar y reconocer que el contexto ha cambiado y en tomar la iniciativa. Sin esa iniciativa las oportunidades pasarán de largo o serán invisibles para nosotros. La adaptación implica una conexión atenta a los pequeños cambios de la realidad. La tarea fundamental de este modelo de liderazgo no consistiría tanto en modificar la realidad

como en contribuir a modificar la conciencia, la perspectiva y las actitudes y comportamientos de aquellos que sufren la crisis, sobre todo porque las personas son parte esencial del problema y también de la solución. Como explicaremos más adelante, el liderazgo transformacional aspira a cambiar la realidad, mientras que el liderazgo adaptativo empieza por intentar cambiar la mentalidad de las personas y sus capacidades para, de ese modo, conseguir cambiar también las empresas y las instituciones.

Un caso de liderazgo adaptativo: la cadena empresarial Lawson en Japón

El 11 de marzo del 2011, un terremoto de magnitud 9,0 sacudió el nordeste de Japón y causó un tsunami que golpeó la costa del país en menos de media hora. Las olas de casi 40 metros (unos 16 pisos) inundaron un área de más de 500 kilómetros cuadrados y provocaron la muerte a 20.000 personas, arruinaron la vida y el sustento a otras muchas miles y destruyeron más de 100.000 edificios.

Esta catástrofe mostró la dificultad de gestionar una crisis imprevista. El mal ejercicio del liderazgo por parte de los responsables fue considerado un factor clave para el empeoramiento de la situación y de las vidas humanas.

El desastre de Japón afectó a un gran número de empresas de la zona y muy pocas consi-

guieron sobrevivir. Sin embargo, la cadena empresarial Lawson al cuarto día del tsunami alcanzó ya el 80% de su capacidad, manteniendo la mayoría de sus servicios y suministros y minimizando sus pérdidas financieras. ¿Cómo lo hizo? Aprendiendo de la crisis anterior (1995) y estructurando una red de gestión basada en un modelo de liderazgo adaptativo. En contextos turbulentos, el secreto del éxito ya no depende de prever el futuro sino de crear una organización que prosperará en un futuro que no puede ser previsto. En lugar de crear equipos de profesionales altamente capacitados y gestores especializados en riesgo, Lawson creó una red de empleados que tenían acceso en tiempo real a los mecanismos de coordinación y disponían de autoridad para tomar decisiones. De este modo, distribuyó buena parte del liderazgo entre toda la compañía y consiguió una mayor eficacia en la respuesta a la emergencia. Diseñaron una empresa con un mínimo poder central y con rasgos radicalmente distintos. En lugar de un modelo jerárquico crearon uno en red; frente al liderazgo centralizado y con reglas rígidas optaron por un liderazgo distribuido basado en criterios simples y flexibles; evitaron una gran interdependencia entre las partes de la organización y dispersaron la fuerza laboral. Apostaron por directivos de perfil generalista y con capacitación cruzada en lugar de elegir especialistas. J. Raelin denomina *leaderful organizations* a aquellas organizaciones que promueven liderazgos y no simplemente líderes.

Esta descentralización organizativa ha sido comparada con una estrella de mar –capaz de regenerar miembros amputados– por su mayor capacidad para ser resistente y competitiva en un mundo complejo e incierto. Sin menospreciar el papel de la coordinación central (que puede ofrecer una visión general de la información y canalizar las iniciativas) y del tipo de reto contextual a que tengamos que dar respuesta, en el modelo de organización estrella los líderes han de ver como una de sus principales responsabilidades el fomento de una capacidad de distribución del liderazgo en todos los niveles de su organización. Para ello, entre otras muchas cosas, los niveles de transparencia en el uso de la información son cruciales. La Tokyo Electric Power Company (Tepco) de Fukushima escatimó la información interna y externa sobre lo que realmente estaba sucediendo. Por autoprotección y dejación, y temiendo arriesgarse a incitar al pánico o a un éxodo caótico de la gente, provocó lo contrario: suspicacias, recelos y desconfianza. Si

hubiera habido una conformidad excesiva por parte de los afectados, el desastre hubiera sido aún mayor. Perdieron la ventana de oportunidad de conducir bien la crisis, controlar el espacio informativo y de rebote salvar su reputación.

Ante un escenario de crisis, lo mejor para la confianza en la integridad de los líderes ya no depende de permanecer en silencio sino de aclarar de manera rápida y honesta lo que se conoce y lo que no, evitando buscar culpables y analizando lo que se debe hacer para reducir el daño y poner fin a la situación. El liderazgo adaptativo fomenta a su vez un cambio de actitud en los equipos. De no querer ver, hablar y oír de los problemas a fomentar el ver bien, hablar con frecuencia y escuchar con atención. Y sobre todo, apuesta por la flexibilidad y la resistencia de las estructuras de respuesta; el valor de la cooperación y la distribución de la responsabilidad.

CUESTIONARIO PARA EL DIRECTIVO Y LA ORGANIZACIÓN

1. ¿A qué tenemos que renunciar de entre todo lo que nos importa, para sobrevivir y avanzar y para identificar nuevas oportunidades?
2. ¿De todo lo que nos importa, cuáles son los elementos esenciales que tenemos que conservar en el futuro?
3. ¿Qué nuevos elementos, hábitos, valores o prácticas tendríamos que incorporar en relación con nuestro ámbito o sector de actuación?

La estrategia adaptativa de Mango

Enric Casi
Director General de Mango



MANGO está afrontando la actual crisis económica española y europea con una actitud flexible, de adaptación al mercado. Esto implica que, sin duda, la crisis nos ha obligado a movilizarnos. Nuestra primera reacción fue de ajuste de gastos en la estructura básica de la compañía (viajes, participación en ferias, etc.), y la segunda reacción fue la de la adaptación de la organización a las circunstancias concretas de cada momento (redefiniendo nuestra colección, mejorando nuestra logística, repensando nuestra publicidad, etc.).

Pero la crisis también nos ha ayudado a buscar nuevas oportunidades tales como una nueva orientación del producto a las nuevas realidades, la mejora de la eficacia y de la productividad y, como consecuencia, un incremento de la cuota de mercado.

La crisis es una excelente excusa para volver a pensar qué somos como organización y a qué nos queremos dedicar. Entendemos que el liderazgo en estas circunstancias de crisis tiene que ser adaptativo y estar focalizado a objetivos muy concretos y más priorizados y controlados, con toda la dirección muy alineada con los mismos en lugar de dispersarnos en muchos frentes y objetivos. Frente a dispersión, focalización. Y esta focalización implica alinear a todas las unidades de la empresa –interiorismo, autoventa, publicidad, merchandising, política de precios, logística, etc.– en el logro de muy pocos objetivos básicos.

En nuestro caso, los parámetros antes mencionados (movilización, reducción de lo innecesario, adaptación al momento, búsqueda de nuevas oportunidades, focalización, priorización y alineamiento de todas las unidades) nos han permitido reconvertir y reinventar un segmento de nuestra producción pensada como de gama alta y glamurosa, ocasional y para ocasiones de fiesta, en un producto mucho más cotidiano y llevadero, apto para diversidad de situaciones y de públicos y además exitoso.

3.3. Anticipación

A diferencia de la adaptación, la anticipación es ya una conducta claramente proactiva. Hemos interpretado la realidad, hemos leído los signos de los tiempos y hemos previsto qué hechos y qué oportunidades tendrán lugar. La anticipación, pues, es tarea de emprendedores. Nos adelantamos a los acontecimientos porque hemos captado una oportunidad, preparamos las velas del barco y redefinimos el rumbo del timón porque intuimos por dónde soplarán los vientos. En la anticipación se mezclan dosis diferentes de inteligencia contextual y de asunción de riesgos. *Audentes fortuna iuvat*: 'La fortuna sonríe a los audaces', dice Virgilio en la Eneida. En la anticipación incorporamos audacia y osadía porque nos atrevemos a transitar por un camino aún no seguro. Y es esta audacia la que nos puede aportar fortuna (cuando acertamos) o fracaso (cuando nos equivocamos). Hay, pues, más riesgo en la conducta anticipativa que en la conducta adaptativa. Con la adaptación aspiramos a sobrevivir. Con la anticipación aspiramos a ganar. La tarea adaptativa consiste en un largo, evolutivo y sutil proceso de experimentación y selección basado en pequeñas pruebas de acierto o error evitando hacernos daño, en el que vamos decidiendo qué es prescindible y qué no. A la conducta adaptativa le corresponde una reflexión selectiva sobre qué conservar y qué no. Los dilemas o dudas son entre renuncia, preservación e incorporación, entre abandono, permanencia y cambio. Pero con el bien entendido que todo abandono es doloroso porque representa la pérdida

de una porción personal (una manera de hacer, una costumbre, una asunción, una prioridad, una actitud). La tarea de anticipación, en cambio, va más allá. Como en el autorretrato de René Magritte (1936) donde el pintor mira un huevo y pinta un pájaro, en la anticipación se interpreta el orden de los acontecimientos, creemos encontrar una clave interna explicativa y nos atrevemos a continuarla en el próximo estadio antes de que éste haya llegado. La anticipación "va por delante" de los hechos. Por eso podemos hablar de liderazgo emprendedor.

El liderazgo emprendedor supone una forma de dirigir orientada a la oportunidad y comprometida con lo nuevo. Los líderes emprendedores aportan una visión innovadora donde los demás ven caos, crean un proyecto y se comprometen con él, transmiten pasión y arrastran a su equipo, consiguen recursos y crean las condiciones internas favorables para la implementación de la iniciativa. Tal como mostró McClelland en un estudio memorable, el liderazgo emprendedor lo encarnan personas con una gran necesidad de realización y caracterizados por su capacidad de asumir responsabilidades, de aceptar riesgos moderados, de promover la innovación y de incorporar una visión a largo plazo. Desde el punto de vista psicológico, la conducta anticipativa se da en sujetos movidos por el deseo de independencia y por la voluntad de evitar las figuras de autoridad y las estructuras jerárquicas. Buscan la realización de sus ideas y proyectos y aspiran a crear algo propio. En estos casos, la diferencia entre empresa y emprendedor no existe porque la

(formación de la) empresa forma parte del proceso creador del emprendedor.

Aunque parezca contradictorio, los momentos de crisis como el actual son propicios para la anticipación porque en el liderazgo emprendedor existe el anhelo de gestionar buscando una oportunidad a veces incluso sin tener en cuenta los recursos de que se dispone. Es la necesidad y no la abundancia la que genera la innovación. Habitualmente, debe existir una tensión entre el anhelo (la cumbre) y el cálculo del riesgo (el acantilado) dado que emprender no implica ser temerarios. Ese anhelo orientado hacia la realización y el logro es el que distingue claramente el perfil directivo emprendedor del perfil directivo gestor. Por esta razón la figura del liderazgo hoy va ligada a las características del emprendedor, del innovador, del "destructor creativo". El gestor planifica, organiza, coordina, decide y controla. En entornos dinámicos, el líder gestiona expectativas, tensiones y turbulencias; afronta oposiciones; contribuye al desaprendizaje sistemático, revisa el valor (de ciertas cosas) y los valores; reinventa la organización, redefine el proyecto, estimula en grupo procesos novedosos, ensaya nuevas maneras de hacer las cosas, genera y combina ideas divergentes, favorece espacios informales de actividad, etc.

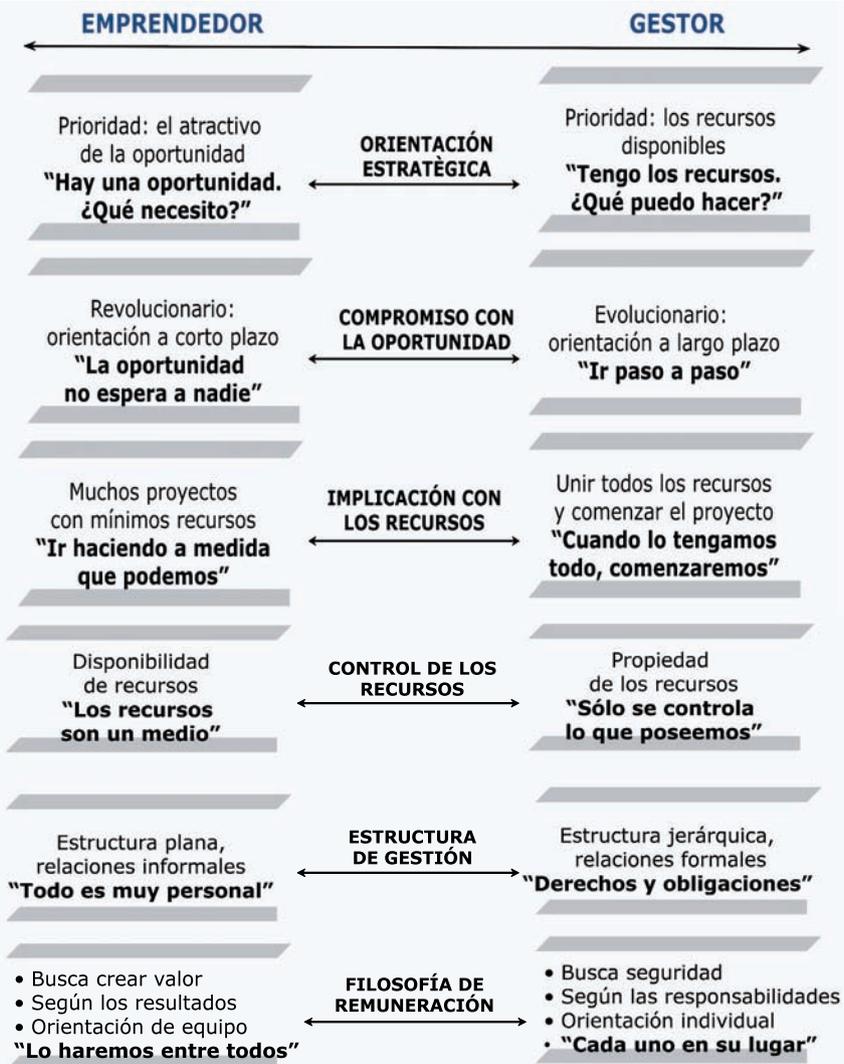
Las diferencias entre estilo directivo emprendedor y gestor se pueden destacar en múltiples niveles: la manera de definir la orientación estratégica; el nivel de compromiso con la oportunidad detectada; la concepción dada al papel de

los recursos, a su uso y control; la manera de entender la estructura organizativa y las relaciones entre sus miembros; e incluso en la filosofía remunerativa empleada. Presentamos en el siguiente gráfico un esquema comparativo de ambos estilos.

Desde el punto de vista organizativo, esta función innovadora no es exclusiva de los individuos emprendedores (empresariales, sociales, culturales...) sino que las mejores organizaciones saben promover también estrategias internas y externas de captura de ideas y nuevas oportunidades.

Desde el punto de vista interno, es crucial potenciar el papel de los **intraemprendedores**. Éstos comparten con los emprendedores independientes algunas características: ambos están orientados al logro, son autónomos, perseverantes, creativos y saben gestionar el fracaso. Sin embargo, los intraemprendedores acostumbra a tener más aversión al riesgo, pero saben saltar las barreras internas de la organización, buscar sponsors internos, gestionar bien sus redes de contactos y esperan recompensas y reconocimiento, no necesariamente de orden económico. Las empresas multinacionales de tamaño grande, generalmente con menor agilidad, promueven también contactos externos con centros de investigación y universidades, redes de investigadores, start-ups, con el sector de capital riesgo, con diversos spin-offs o bien intentan atraer o contratar jóvenes emprendedores independientes.

ESTILO EMPRENDEDOR VS. GESTOR



De organizaciones emprendedoras a países emprendedores: el caso de Israel

Ante la situación adversa que nos toca vivir, la cuestión es: ¿necesitamos (sólo) individuos y organizaciones emprendedores o también países emprendedores? Como hemos explicado, los emprendedores son aquellos que tienen una visión innovadora capaz de transformar la economía. Crear algo propio, realizar nuestras ideas y proyectos, desarrollar una oportunidad a veces sin frenarse por la escasez de recursos forma parte del pequeño milagro impulsado en todas partes por los emprendedores. Por este motivo, expertos como Howard Stevenson, profesor de estrategia en Harvard, han estudiado el liderazgo emprendedor caracterizándolo como un estilo directivo particular, y han intentado trasladarlo al ámbito formativo de las personas y las empresas. Las escuelas de negocios de prestigio de todo el mundo incorporan hoy programas y cursos para fomentar el espíritu emprendedor entre su alumnado. Y la mayor parte de gobiernos desarrollan políticas económicas que favorezcan la innovación y la nueva creación de empresas. A pesar de estas iniciativas, hay países que no han conseguido hacer crecer el emprendimiento. Los parques empresariales de Dubái, por ejemplo, disfrutaron de un puerto libre de impuestos, de una legislación que favorece la plena liberalización del comercio y de una capacidad de atracción y concentración elevadísima de empresas de todo el mundo. Esto convierte a este país en un importante centro de negocios mundial pero no en un país emprendedor. Los centros de I+D de

las empresas que hacen negocios en Dubái, permanecen en sus países de origen. Dubái goza de grandes centros de servicios que ofrecen un lugar más barato para hacer transacciones, pero no tiene clústeres innovadores. Los residentes extranjeros van a hacer negocios, están allí transitoriamente y luego retornan a su país de origen y allí siguen innovando.

Peor aún es la situación en aquellos países donde la iniciativa empresarial y la innovación son mas bien inexistentes. Allí donde no existe la libertad de expresión, ni la libertad académica, ni la transparencia gubernamental, o se restringe muchísimo los permisos de residencia a los extranjeros es difícil que florezca la emprendeduría. Si los emprendedores se mueven por el deseo de independencia, por la voluntad de rehuir las figuras de autoridad y las estructuras jerárquicas para ir a buscar la realización de sus ideas y proyectos, se entenderá por qué en determinados contextos es tan difícil la innovación.

En su libro *Start-Up Nation*, Dan Senor y Saul Singer explican las razones por las que Israel, un país de 7'1 millones de habitantes, sin recursos naturales y rodeado de enemigos y amenazas, se ha convertido en el país con la intensidad innovadora y emprendedora más grande del mundo. Una start-up es una empresa de reciente creación, asociada a la innovación y el desarrollo de las nuevas tecnologías y con grandes posibilidades de crecimiento. Pues bien, Israel es el país con la mayor concentración de start-ups del mundo,

líder mundial en dólares de capital riesgo recaudados per cápita, con un importante liderazgo en la comunidad académica internacional y líder mundial en porcentaje del PIB destinado a I+D. Por este motivo, los autores la denominan una nación Start-Up.

Desde su creación, Israel descubrió las "riquezas" de la escasez y no le quedó otro remedio que apostar por el capital humano y los valores de la cultura del trabajo, la autoexigencia, la creatividad y la especialización en la calidad. En este caso, la innovación no fue fruto del azar, sino de la más dura necesidad. La adversidad alimenta el ingenio y el miedo a perder puede ser más fuerte y más movilizador que la esperanza complaciente de ganar. Por este motivo, del mismo modo que hay países que convierten todas las oportunidades en fracasos, hay otros que convierten las amenazas y dificultades en oportunidades. La pulsión vital por la supervivencia puede ser también pulsión por triunfar tanto a nivel personal como nacional. En el caso de Israel hay un cierto orgullo en demostrar que las ganas de superación pueden ser proporcionales o mayores que las dificultades del entorno y que la permanente amenaza existencial puede ser una inmensa fuente de energía creativa.

Según los expertos en *management*, todas las empresas con éxito comparten un elemento en común, el hecho de tener y explicitar un propósito central definido. Un propósito central es el conjunto de razones fundamentales de la existencia de una compañía, más allá de

ganar dinero. Israel ha desarrollado una estrategia similar a las de las empresas de éxito. Según la historiadora Barbara Tuchman, "Israel puede tener muchos problemas, pero también tiene una gran ventaja: un propósito común. Es posible que los israelíes no gocen de gran prosperidad... o de una vida tranquila. Pero tienen lo que suele perderse con la prosperidad: una motivación".

Ahora bien, tal y como explican Senor y Singer, no basta con motivación e ideas para alcanzar la innovación. Hacen falta también una mentalidad orientada a la consecución de objetivos (perseverancia, determinación) y la aceptación cultural por parte de las instituciones del país de la necesidad de asumir riesgos, de cuestionar lo establecido, de desafiar las convencionalidades.

La apuesta por el emprendimiento incluye varios apartados. En primer lugar, una cultura de la innovación que fomenta la audacia, el dinamismo, la heterogeneidad, la capacidad de integrarse en culturas y ambientes desconocidos, la alta movilidad física, la creatividad multidisciplinar, el trabajo en equipo, pero también la tenacidad, la voluntad y la perseverancia. En segundo lugar, una actitud individual y colectiva poco respetuosa con "la autoridad", es decir, acostumbrada a cuestionar las convencionalidades, desinhibida, atrevida, desafiante o incluso insolente ante los dogmas incuestionables, ante los superiores y ante lo establecido. Esto genera una jerarquía mínima en las organizaciones (incluso en las militares) y favorece la

delegación de responsabilidades y la asunción individual de iniciativas. La clave no radica en la obediencia al cargo sino en la orientación a los objetivos, incluyendo incluso un margen para la improvisación. A menudo se encomienda una misión a individuos muy jóvenes, sin haber recibido instrucciones sobre cómo llevarla a cabo y disponiendo de un amplio margen de decisión. El escenario a imaginar es el de varios grupos multidisciplinares trabajando y compitiendo en la búsqueda de soluciones para problemas específicos, bajo condiciones de selección y elitismo extremos, mezclando a la vez funciones directivas y conocimientos tecnológicos y teniendo que tomar decisiones críticas. Los jóvenes emprendedores, en estas condiciones, adquieren simultáneamente experiencia, madurez y perspectiva antes incluso de llegar a los 25 años de edad. El resultado final es una mezcla de disciplina, conocimiento, mentalidad multitarea, toma de decisiones, enfoque a la acción, sentido de la urgencia, iniciativa, asunción de riesgos y agilidad, porque no pueden esperar demasiado a materializar los proyectos. En estas condiciones, no es posible cons-

truir rutinas ni aspirar a la sistematización de procedimientos sino que se impulsa un modelo experimental diario. No hay la estabilidad de la explotación, sino el dinamismo constante de la exploración. Esto impide obcecarse con ideas del pasado o aferrarse a supuestos incontestables. La adaptación y la experimentación son constantes. Por eso hay que estar combinando en cada momento acción y evaluación crítica y rigurosa de las responsabilidades.

Este círculo virtuoso sólo es posible bajo una selección constante de los mejores y favoreciendo la lucha por la excelencia y la obsesión por la educación. Israel ha aprovechado también los conocimientos de los miles de inmigrantes llegados a su país. La facilidad de integración y la buena y rápida acogida dada por el gobierno favorece el sentimiento arraigado de pertenencia, la motivación por mejorar y la pulsión por triunfar. Una nación de inmigrantes es al fin y al cabo una nación de emprendedores, por lo que los inmigrantes a menudo vinculan amenazas con voluntad de superación.

CUESTIONARIO PARA EL DIRECTIVO Y LA ORGANIZACIÓN

1. ¿Tenemos habilidad para identificar oportunidades? ¿Hemos incorporado esa competencia en nuestros directivos y en nuestros equipos?
2. ¿Tenemos capacidad para explotar las oportunidades rápidamente?
3. ¿Estamos atentos constantemente a la mejora de la eficiencia y la productividad?
4. ¿Mantenemos el compromiso con el crecimiento y la rentabilidad?

Ambición, reinención, innovación, internacionalización y diversificación: Cinco claves de Fluidra contra la crisis

Eloi Planes

Consejero Delegado de Fluidra



La incertidumbre que reina en la economía mundial nos obliga a ser prudentes, pero nos gusta mirar al futuro con optimismo, enfocarnos en encontrar e implementar soluciones en lugar de quedarnos estancados analizando los problemas. Esta actitud es vital. Tenemos una estrategia muy clara y ambiciosa, y pone-

mos día a día todo nuestro empeño para llevarla adelante. Queremos pasar de ser una compañía líder en el sector piscinas, con una fuerte implantación en Europa, a ser un grupo mundial de referencia en el tratamiento del agua. Y esta apuesta por ser más internacionales, más innovadores y competitivos es apasionante.

El frenazo de la construcción en España ha reducido las ventas de piscinas, por lo que hemos canalizado nuestros esfuerzos hacia el mantenimiento y renovación del parque de piscinas que existe. Nos estamos reinventando. Además, nuestro mercado no se acaba en España ni en Europa. Hay otras regiones como Latinoamérica, Asia o incluso Europa del Este que presentan oportunidades muy importantes y que estamos tratando de aprovechar. La internacionalización nos ha proporcionado oxígeno, al permitirnos aprovechar cualquier oportunidad que surja en los mercados globales. Hemos logrado que el 77% de nuestras ventas provengan de los mercados internacionales.

Otra apuesta fundamental es la innovación en nuestros productos y la diversificación en nuestro negocio. Trabajamos para dar respuesta a la necesidad que existe de una mayor eficiencia en el tratamiento de agua, ofreciendo sistemas de riego inteligentes y participando en la construcción de plantas potabilizadoras o desalinizadoras en todo el mundo. También hemos entrado con fuerza en el segmento de

los proyectos llave en mano para *spas/wellness*, etc. En general, aportamos soluciones para la gestión integral del agua.

En la situación presente son necesarias muchas cualidades distintas para el ejercicio del liderazgo y seguramente no existe el líder perfecto, pero creo que lo principal es que el líder sea capaz de permanecer claro y motivado. Claro en el análisis y en la toma de decisiones. Motivado de manera que no se venga abajo ante la adversidad, que se sienta completamente comprometido con el proyecto empresarial, para poder transmitir la energía y la inspiración que necesita el equipo.

3.4. Transformación

La anticipación no implica necesariamente el liderazgo en todas sus dimensiones. Liderar significa también y sobre todo orientar la direccionalidad del mismo cambio, conducir el tiempo. Ahora no aspiramos a aprovecharnos del viento sino a conducirlo. Ahora no vemos las oportunidades escondidas de los cambios sino que queremos ser el motor y el timón del propio cambio. Hay una diferencia fundamental entre adaptarse o anticiparse al contexto y el hecho de modificar el propio contexto y su direccionalidad o, más aún, de crearlo. ¿Es esto posible?

En su último libro dedicado a China, Henry Kissinger afirma: "Los líderes no pueden crear el contexto en el que actúan. Su contribución personal consiste en actuar en el límite de lo que permite una situación dada. Si exceden estos límites, se estrellan. Si se quedan cortos en lo que hay que hacer, su política se estanca". Kissinger, que siempre ha defendido una visión realista en cuanto a la geopolítica, tiene muy en cuenta el contexto concreto desde el que está hablando y es muy consciente de las dificultades de los líderes para maniobrar. Pero desde una perspectiva más amplia hay a veces la posibilidad, por pequeña que ésta sea, de impulsar y conducir el cambio. Lo vemos, por ejemplo, en las reflexiones del pensador Isaiah Berlin relacionadas con la Segunda Guerra Mundial. Si en 1940 Churchill no hubiera sido primer ministro británico, los nazis posiblemente hubieran conquistado Europa. "En la historia –dice Berlin– hay momentos en que los individuos o los grupos pueden modificar libremente la dirección de las cosas. [...] El arco de elección no es muy grande. Digamos que el uno por ciento. Pero este uno por ciento puede ser decisivo". La diferencia entre un liderazgo basado en la gestión transaccional y el liderazgo transformacional o, de una manera muy esquemática entre gestionar y liderar, nos puede ayudar a comprender mejor esta cuestión.

En lugar de responder al autointerés inmediato de los seguidores (como ocurre en la gestión transaccional), los líderes transformacionales, según James MacGregor Burns, mueven a los

seguidores hacia logros, parámetros de crecimiento y desarrollo a un nivel más alto, modificando sus percepciones, valores, expectativas y aspiraciones y generando cambios significativos en sus vidas y en las organizaciones.

En cambio, cuando los directivos-gestores transaccionan con sus equipos se concentran en el presente y en el funcionamiento eficiente de la organización. Por este motivo su dominio gerencial es clave. Su objetivo es mantener la estabilidad dentro de la organización y aumentar la productividad, no promover el cambio. Por lo general, no son necesarios grandes cambios, lo que hace falta es mejorar el rendimiento de los colaboradores. Hay que lograr los objetivos y mejorar los resultados, pero para hacerlo hay que conocer las necesidades y expectativas de los miembros del equipo y a la vez tener una fuerte habilidad de gestión. En estos casos, la función gerencial incluye unos complejos *trade-off* y un sistema afinado de seguimiento e intercambio. El directivo-gestor proporciona los recursos considerados válidos para cada miembro del equipo y el equipo, a cambio, funciona a pleno rendimiento. Se trata de una relación basada en el binomio coste-beneficio. Su tarea consiste en saber ligar las necesidades y los deseos de los colaboradores con el cumplimiento de los objetivos especificados en las tareas. Al explicar bien y con claridad lo que se espera de ellos y al asignar un sistema compensatorio atractivo, los directivos-gestores aumentan la confianza de los miembros de su equipo y por ende su rendimiento.

Por contra, el liderazgo transformacional se aleja de este esquema y se caracteriza por la capacidad de producir cambios sustantivos, no basándose prioritariamente en los intereses personales de los miembros del equipo sino en saberlos conectar con la trascendencia y el logro de la visión. Utilizando el símil del famoso mensaje del presidente Kennedy al pueblo norteamericano, el líder transformacional enfatiza lo que cada uno puede hacer por su país/organización no lo que el país/organización puede hacer por cada uno de los seguidores implicados. Se trata de una apelación (e interpelación o desafío) a hacer más e ir más allá de lo que las personas esperan desde un punto de vista contractual. El economista Jonas Ridderstrale lo expresa muy bien cuando se refiere a las mejores empresas. “Las buenas empresas, dice, tienen un sueño. Sospecho que había serias razones por las que Martin Luther King dijo: *"Tengo un sueño"*. ¿Por qué no dijo: *"tengo un plan para cinco años"*?” En el liderazgo transformacional no se apela específicamente al interés material sino a un tipo de necesidades humanas que se ubican en el dominio del crecimiento personal, la autoestima y la autorrealización. Con ello se involucra integralmente a las personas, aunque a menudo se comience por una sola esfera de su vida (como el trabajo, por ejemplo). Y como consecuencia, se producen cambios relevantes en los grupos, las organizaciones y la sociedad. Este cambio en la forma de actuar va precedido, por tanto, de una transformación en la manera de pensar y sentir. Esto requiere un cierto reenfoque mental, una forma nueva de percepción.

Por lo tanto, en determinados casos el poder y la trascendencia de la visión puede conducir a los individuos a dejar incluso de lado sus intereses particulares para buscar el interés colectivo, aun cuando de entrada no tengan satisfechas sus necesidades vitales existenciales (seguridad y salud) o relacionales (amor y afiliación). Bernard Bass en su libro *Leadership and Performance Beyond Expectation* (1985) vincula este sorprendente cambio de prioridades en la conducta de los individuos con aspectos profundos del ser humano relacionados con el crecimiento personal, a través del compromiso que adquieren con el logro del objetivo grupal. Esto genera un efecto multiplicador o efecto cascada, muy característico de este tipo de liderazgo, el cual estimula tanto el desarrollo de cada individuo, como la transformación del colectivo.

Pero este tipo de respuestas sólo son posibles cuando los seguidores son capaces de captar en la organización y en sus líderes un sentido de propósito auténtico, relevante e inspiracional basado en valores e ideales superiores y en la generación de sentido. Los líderes transformacionales son percibidos entonces como carismáticos y como poseedores de un alto grado de moralidad, confianza e integridad. Bass identifica en este tipo de liderazgo diversos elementos, como la capacidad de influencia idealizada, de motivación inspiracional, de fortaleza intelectual o de consideración individualizada; y destaca tres factores éticos vinculados a su ejercicio: el carácter moral de los líderes, los valores incluidos en la visión que proponen, y el mismo carác-

ter ético del proceso de elección y acción que tanto líderes como seguidores prometen colectivamente perseguir. Esta es otra de las razones por las cuales el liderazgo transformacional es tan escaso y tan difícil de ejercer, ya que no depende tan solo de las oportunidades captadas en el entorno o de su interacción con él, sino que reclama de los directivos un alto nivel de calidad humana, de fortaleza interna, de convicciones profundas y de construcción y transmisión de sentido a los demás. A menudo se confunde tener un proyecto con tener un plan, generar un sueño con tener ocurrencias, ser capaz de tener visión estratégica con jugar al juego del tacticismo, o que el país o la organización van bien (o mal) con saber exactamente hacia dónde van y hacia dónde queremos que vayan y si ese destino nos hace vibrar internamente, nos remueve y nos desafía positivamente a superarnos.

En resumen, los líderes transformacionales son capaces de emprender los cambios a partir de la definición de la visión, la estrategia y la cultura de la organización y también de propiciar innovaciones. En lugar de analizar y controlar transacciones específicas con los seguidores utilizando reglas, instrucciones e incentivos, se concentran en elementos simbólicos como la visión, los valores compartidos y las ideas, con el propósito de inspirar, de aglutinar, de dotar de mayor significado la acción de los seguidores y de ofrecer un terreno común para enrolar a los seguidores en el proceso de cambio. La dimensión transformacional es potente porque puede

llegar a modificar la realidad, porque puede conseguir realizar cambios profundos en las personas y en el entorno.

Sin embargo, algunos pensadores como Joseph S. Nye o Henri Mintzberg alertan sobre la tendencia a no considerar suficientemente el papel del directivo-gestor y a sobrevalorar las funciones del liderazgo transformacional. Nye hace la comparación entre el jardinero delicado, que debe tener cuidado constante de una compleja serie de actores, intereses y metas a fin de que todo funcione bien, y el paisajista transformador, que montado en una retroexcavadora puede provocar de manera burda un movimiento profundo de tierras transformando radicalmente el paisaje. El presidente Bush Jr., por ejemplo, fue descrito por *The Economist* como alguien "obsesionado por la idea de ser un presidente transformacional, no sólo un operador del *status quo* como Bill Clinton". Y Condoleezza Rice, su Secretaria de Estado, había defendido también el papel de la diplomacia transformacional, afirmando que no había que aceptar el mundo tal como es, sino que había que intentar cambiarlo. "La ambición de Rice no era sólo ser jardinera, sino paisajista", como quedará demostrado en el intento de provocar por la fuerza el cambio de régimen en países como Irak. Lo que obligará después al Presidente Barack Obama a afirmar que "ninguna nación puede imponer o debe imponer a ninguna otra un particular sistema de gobierno" (discurso de El Cairo, 4 de junio de 2009). Al evaluar, pues, el ejercicio del liderazgo debemos prestar atención tanto a los actos

omitidos como los realizados, a lo que sucedió y lo que se evitó, a los perros que ladraron y a aquellos que no lo hicieron, remata Nye. Mintzberg por su parte nos advierte de las consecuencias de favorecer el liderazgo por encima de la gestión comprometida. Demasiados líderes corporativos transformacionales han arruinado a sus empresas. Los líderes que no gestionan –que no bajan del pedestal y entran en acción– acaban por no saber qué está pasando en su organización. Esta apreciación de Mintzberg no implica forzosamente un rechazo del liderazgo transformacional sino que pone énfasis en la necesidad de defender un liderazgo más integrado con la gestión en/con los equipos y fuertemente conocedor del contexto.

Volvamos, pues, de nuevo a la inquietud de Churchill y Senge sobre nuestras capacidades para adaptarnos, anticipar y conducir el cambio. Tiene razón Abraham Zaleznik cuando afirma que "las fórmulas del éxito del pasado son la semilla de la decadencia de hoy". La frase es especialmente cierta cuando debemos abandonar estadios rutinarios de estabilidad, de aplicación técnica de los modelos vigentes.

Es la conducción del tiempo la que determina la diferencia de acentos entre gestionar y liderar. En tiempos de continuidad se imponen situaciones técnicas, horizontes previsibles, condiciones estáticas. En contextos de turbulencias, cuando el futuro es incierto, debemos saber resolver situaciones adaptativas y transformativas. Hacemos, pues, la diferencia entre gestionar el presente

(*management*) y liderar el futuro (*leadership*). El directivo-gerente planifica y ejecuta la acción y obtiene resultados en contextos estables y con procedimientos preestablecidos. Los líderes deben conocer los (nuevos) fines y propósitos que deberán guiar la acción futura y contribuir a que los demás también los lleguen a formular. Líder es aquel que impulsa y facilita el proceso de cambio en cualquier nivel de su organización a fin de obtener una nueva visión compartida.

Por esta razón, como ya hemos dicho, la figura de los liderazgos hoy va ligada a las características del emprendedor, del innovador, del "destructor creativo", del transformador de la realidad. El gestor organiza, coordina, decide y controla. En entornos dinámicos, el líder gestiona expectativas, tensiones y turbulencias; afronta oposiciones; contribuye al desaprendizaje sistemático, revisa el valor (de ciertas cosas) y los valores; reinventa la organización, redefine el proyecto, estimula en grupo procesos novedosos, inventa nuevas maneras de hacer las cosas, genera y combina ideas divergentes, favorece espacios informales de actividad, etc.

Los líderes, sin embargo, no son sólo los instrumentos válidos para determinados contextos dinámicos. Sino que a veces son ellos los que los propician y los que marcan el cambio de ritmo de los tiempos. En palabras de Charles Handy, los grandes líderes son producto de las grandes causas, pero los líderes, en el mejor de los casos, también pueden generar grandes causas.

El liderazgo transformacional de un país: el caso de Corea del Sur

Corea del Sur superó una crisis económica grave en la década de los noventa que conllevó la intervención del FMI. El presidente de entonces, Kim Dae Jung, pidió a la población que reinventara la manera de trabajar. Había que cambiar la manera de hacer las cosas en todas y cada una de las tareas que un trabajador cualquiera llevara a cabo. Lo consiguieron. Con sacrificios y costes, por supuesto, los resultados son evidentes. No sólo en el ámbito económico los progresos coreanos pueden servir de fuente de inspiración. Incluso en la esfera cultural (música, series de dibujos animados, etc.), la onda coreana o *hallyu* se expande por Asia, América y llega incluso a Europa.

En muchas áreas de la economía mundial Corea del Sur pasa ya la mano por la cara a Japón y, a menudo, a los Estados Unidos. Se venden más móviles Samsung que Apple. Donde LG o Hyundai progresan, Sony y Toyota retroceden. No está mal para un país con una riqueza y población que se equipara de manera casi exacta a la del Estado español y con una renta per cápita equiparable a la europea.

Las personas, como las organizaciones y los pueblos, nos construimos en la observación, la emulación y la comparación constante con los demás. Futuro, ilusión, determinación, rein-

vención y comunidad. Ideas-fuerza que hacen pensar en la importancia de saber escoger los nuevos referentes.

Extracto adaptado del artículo del profesor de ESADE David Murillo "Patriotisme coreà" (El Punt-Avui, 27 de agosto de 2012).

El liderazgo transformacional de una empresa: el caso de BancSabadell

El proceso de la salida a bolsa de BancSabadell comenzó en 1998 y terminó con la compra del Banco Atlántico el año 2003. El BancSabadell era un banco blindado, casi como una caja de ahorros. Josep Oliu, su director, no estaba satisfecho de conducir un banco que tenía unas capacidades de crecimiento limitadas dado que no cotizaba en bolsa. Era un banco relativamente sólido, pero para crecer de manera sustancial no tenía capacidad de autofinanciación. Una empresa bancaria, sin ampliar capital, no dejaba de ser un banco relativamente provincial que es lo que era entonces el BancSabadell. Oliu planteó una nueva visión, luchó por ella y consiguió implantarla en BancSabadell provocando una profunda transformación de la entidad. Desde entonces hasta el presente la entidad ha realizado exitosamente diez fusiones. Finalmente, tras culminar la integración tecnológica y operativa de Banco CAM, BancSabadell ha pasado a convertirse en la actualidad en el cuarto grupo financiero español.

"Yo tenía un sueño, y era que el banco saldría a bolsa, que compraría el Banco Atlántico. Y que haría del BancSabadell uno de los primeros bancos de España. El sueño existía y, por tanto, era cuestión de esperar las oportunidades para hacerlo realidad". Josep Oliu, 17 de enero de 2007.

Viejo paradigma del BancSabadell (hasta 1986)
Somos un banco local (provincial), regional, pequeño y muy tradicional.
Estamos orientados a riesgos locales y de corto plazo.
Crecemos de manera limitada, por "mancha de aceite", por oficinas.
No compramos otros bancos.
No participamos en ninguna empresa.
No cotizamos en bolsa.

Nuevo paradigma del BancSabadell
Queremos ser un banco privado de primer nivel, uno de los primeros bancos de España. Debemos desarrollar una gran gestión de riesgo general.
Debemos crecer de manera sustancial; para ser competitivos debemos tener capacidad de autofinanciación.
Cambios:
Compra del Natwest, 1996.
Participación con BCP, 1999.
Participación con la Caixa, 2000.
Compra Banco Herrero, 2000.
Salida a Bolsa, abril 2001.
Compra del Banco Atlántico, 2003.
Compra del Banco Urquijo, 2006.
Compra del Banco Guipuzcoano, 2012.
Compra del Banco CAM, 2012.

CUESTIONARIO PARA EL DIRECTIVO Y LA ORGANIZACIÓN

1. ¿Somos capaces de entender implicadamente la situación en la que estamos y las oportunidades que esconde?
2. ¿Aceptamos cargar con la realidad, servir a los nuestros en las situaciones difíciles, asumir nosotros la responsabilidad?
3. ¿Nos resignaremos al futuro (el que sea) pasivamente como si éste fuera una especie de destino fatal o bien queremos ser agentes de una parte de nuestro tiempo? ¿Seremos tan sólo intérpretes del futuro o bien nos atreveremos a ser colaboradores del futuro, a darle construcción y direccionalidad?
4. ¿Disponemos de un proyecto suficientemente fuerte y sólido como para comprometernos con su materialización, dándole a nuestra acción transformadora continuidad e intensidad?
5. ¿Estamos dispuestos a reformar o modificar la situación adversa que nos toca vivir a pesar de su dificultad, asumiendo el empeño de nuestra palabra y aceptando la posibilidad del fracaso y la frustración?

Liderar para transformar: el caso de Schneider Electric

Julio Rodríguez
Vicepresidente Ejecutivo de
Operaciones de Schneider Electric



La historia reciente de la empresa Schneider Electric se ha caracterizado por la voluntad de reforzar de una manera muy importante la base de la compañía y su desarrollo en España en general y en Catalunya en particular.

A principios de 2007, en Schneider Electric tomamos una decisión que marcaría nuestro futuro: queríamos ser más que un líder en la fabricación de material eléctrico. Teníamos una visión: convertirnos en el líder global de solu-

ciones energéticas. A día de hoy esta visión se ha convertido en una realidad.

Toda transformación que quiera desarrollarse con éxito, independientemente del sector, el tamaño de la empresa o los condicionantes del mercado, necesita de altísimas dosis de liderazgo o, lo que es lo mismo, de líderes que se esfuerzan por servir mejor a sus equipos y les proporcionan los entornos necesarios para que puedan desarrollar su talento. En Schneider Electric estamos convencidos que el liderazgo ha sido la principal palanca de esta transformación.

Centrándonos en el caso de España, en 2007 los indicadores presagiaban una situación compleja y un mercado interior en clara decadencia. Schneider Electric España debía invertir en aras de poder salir a nuevos mercados y poder ser más global que nunca.

Actualmente, la empresa tiene su sede legal para España y su oficina central para la península Ibérica y Sudamérica en Barcelona, con más de 450 personas trabajando en la sede corporativa, situada en el distrito tecnológico 22@ de la ciudad. Por otra parte, en el mismo edificio tiene su cuartel general la División Global de Operaciones donde dirijo a un equipo totalmente internacional de más de 80 personas de 11 nacionalidades diferentes. Desde allí coordino quince Direcciones Generales distribuidas alrededor del mundo,

cada una de ellas responsable de las diferentes regiones en las que Schneider Electric estructura geográficamente su negocio a nivel mundial.

Como decía, la empresa ha reforzado de manera muy significativa su presencia industrial en nuestro país y cuenta actualmente con ocho fábricas en España, cuatro de ellas dedicadas fundamentalmente a la exportación. Esta apuesta estratégica en la exportación ha sido clave para nosotros. La empresa exportó desde España algo más de 300 M€ durante el 2011 y gracias a ello está sobrellevando la crisis que afecta a nuestro país con dificultades pero con un buen nivel de resultados.

La estrategia exportadora ha sido posible gracias a un fuerte plan de inversiones que impulsamos durante los últimos dos años; concretamente durante el año 2010 se acometieron inversiones específicas por valor de 60 M€ en tres fábricas globales (Munguía, Puente la Reina y Capellades). Este plan se reforzó en 2011 con más de 30 M€ invertidos en otros proyectos industriales, especialmente en la cuarta fábrica global situada en Meliana (Valencia).

Asimismo, en los últimos años se ha transformado el centro logístico de Sant Boi de Llobregat, pasando de ser un centro local solo para España, a un centro global desde donde la empresa sirve a sus clientes en España, Portugal, toda el área mediterránea de Europa, África

y Oriente Medio y también algunos países del Caribe y Sudamérica. Este centro logístico es uno de los más modernos de Europa y cuenta con más de 300 empleados en unas instalaciones que ocupan, tras la última ampliación realizada a lo largo del año 2012, 58.000 metros cuadrados cubiertos y en los próximos años verá fuertemente ampliada su responsabilidad geográfica dando servicio a más países. Esta ampliación ha representado una nueva inversión de 10 M€ en el año 2012.

Finalmente, el año pasado se culminó una operación de gran importancia estratégica para España mediante la adquisición de la empresa española Telvent. Telvent es una empresa de alta tecnología fuertemente internacionalizada y líder en el desarrollo de software y proveedor de soluciones de alto valor añadido para la gestión, en tiempo real, de infraestructuras críticas en los segmentos de transporte y distribución de energía eléctrica, agua, hidrocarburos y movilidad urbana. Telvent facturó en el 2011 cerca de 800 M€ con 6.000 empleados a nivel mundial, de los cuales 3.000 trabajan en España.

Con esta operación, Schneider Electric ha doblado su número de empleados en nuestro país que actualmente son más de 6.000. Schneider Electric adquirió el 100% de las acciones de Telvent y la transacción tuvo un valor global de aproximadamente 1.400 millones de euros.

Una de las primeras consecuencias de este acuerdo ha sido la firma de un convenio entre el Ayuntamiento de Barcelona y Schneider Electric que tiene por objetivo el potenciar la estrategia “SmartCity” de ambas partes; por parte de Schneider Electric mediante la creación en Barcelona de un Centro de Excelencia mundial donde se desarrollarán y probarán las tecnologías que ayuden a las ciudades a ser más “smart” (inteligentes) y por parte del Ayuntamiento apoyando esta iniciativa, participando en las actividades del Centro y colaborando con el ecosistema empresarial y académico de la ciudad para que los desarrollos del Centro se pongan en marcha con proyectos concretos del Ayuntamiento para mejorar la calidad de vida en Barcelona. El compromiso incluye no solo la creación del Centro de Excelencia, sino también la realización de un proyecto “SmartMobility” para Barcelona y el apoyo mutuo en la internacionalización de esta iniciativa.

Por otra parte, Schneider Electric pondrá a disposición del Centro de Excelencia su experiencia en edificios inteligentes para apoyar y desarrollar la estrategia de eficiencia energética y sostenibilidad de Barcelona. El centro estará ubicado a medio plazo en el campus “SmartCity” que el Ayuntamiento de Barcelona está proyectando en el distrito 22@. La empresa prevé invertir en este proyecto 4,5 M€ y empleará en el centro 45 personas de alto perfil tecnológico.

En definitiva, nuestra manera de hacer frente a la crisis y de generar oportunidades en un entorno recesivo y adverso ha consistido en combinar simultáneamente diversas estrategias:

1. Reforzando la base de la compañía, y desarrollando, automatizando y haciendo crecer nuestros centros o bien creando otros. Y todo ello mediante reinversiones constantes.
2. Apostando por la internacionalización de nuestros equipos y nuestra presencia en todo el mundo.
3. Fortaleciendo nuestra vocación industrial, exportadora e innovadora, especialmente en los campos de la eficiencia energética y la sostenibilidad.
4. Atrayendo proyectos mundiales con alto valor añadido a nuestro país.
5. Y estableciendo convenios de partenariado público-privado con el Ayuntamiento de Barcelona y la colaboración de los sectores académico y empresarial.

4. Reflexiones finales

Vivimos tiempos de cambio no aptos para directivos y organizaciones acostumbrados a trabajar con el piloto automático. En el mejor de los casos, necesitaremos tanta gestión como liderazgo. Sólo con la gestión no será suficiente. Nos sentimos seguros gestionando planes y presupuestos, es decir, conociendo las instrucciones concretas y los calendarios previstos para alcanzar objetivos y cuantificar los resultados. Pero los contextos de cambio nos piden también elaborar una nueva visión y definir nuevas estrategias, es decir, ejercer a fondo el liderazgo y no limitarnos a recurrir a los modelos mentales y hábitos de comportamiento adquiridos y verificados en el pasado. Y eso que decimos es igualmente válido hoy para las empresas, para nuestro país y para Europa. La parálisis, el inmovilismo tendrá un precio (de hecho ya lo está teniendo). En el caso de las empresas, quedar fuera del mercado. En el caso de los países, la quiebra colectiva o retroceder una década.

Vivimos también tiempos de internet 2.0 protagonizados por la gente de la generación Y. Se trata de un colectivo peculiar: su colaboración en red les permite ser altamente creativos e innovadores, pero a la vez son profundamente alérgicos a la visión tradicional de la autoridad. No les gusta el formalismo ni las jerarquías, son impacientes y cortoplacistas y valoran por encima de todo el ambiente de trabajo y la conciliación. Su incorporación a las organizaciones está contribuyendo a cambiar sus estructuras. En

estas condiciones ya no sirve gestionar la obediencia sino que hay que aprender a liderar el entusiasmo. Esto sólo se conseguirá con formas de liderazgo distribuido o compartido (se producirán pocos cambios significativos si las iniciativas provienen tan sólo de la alta dirección) y con formas de liderazgo facilitador (es decir, no autoritario, capaz de generar compromisos y de crear objetivos comunes).

Mal que nos pese, vivimos también tiempos de desconfianza en los mercados que se proyecta por extensión a la acción empresarial. Por este motivo el liderazgo ya no se podrá comprender sólo desde una perspectiva técnica o instrumental. El liderazgo no es una mera habilidad que requiera sólo desarrollar competencias. El ejercicio del liderazgo incluye siempre la vinculación con valores. Y por eso, la pregunta clave de los próximos años no será por el liderazgo sino por el buen liderazgo, por el liderazgo ético o por el liderazgo responsable. Esto nos debe llevar a preguntarnos cómo se desarrolla la calidad humana de nuestros líderes y su consistencia ética. Y eso quiere decir que tendremos que trabajar no sólo el ideal de la excelencia, sino también el ideal de la ejemplaridad. Desde el supuesto de que las organizaciones necesitan no sólo directivos excelentes, sino también directivos ejemplares.

Por último, nos tocará vivir tiempos de interdependencia, tiempos que nos obligarán a transitar constantemente de la dimensión local a la regional y global y viceversa. En Europa, y también en España, hemos pasado en poco tiempo de mani-

festar una clara reticencia a la figura y las funciones de los liderazgos a reclamar con urgencia su aparición y actuación. Necesitamos ciudadanías fuertes preparadas para ejercer activamente su participación en la arena democrática. Pero al mismo tiempo, sobre todo en contextos de incertidumbre y cambio, también se percibe como necesario que haya personas que catalicen y conduzcan estos cambios.

No hablamos de héroes, sino de personas que puedan pensar y actuar de forma nueva, planificando la acción, tomando decisiones, provocando cambios, concentrándose en la misión y los valores que les guían, asumiendo responsabilidades, conduciendo personas y con suficiente tenacidad y perseverancia como para no desfallecer ante las adversidades. Y sin embargo, como decimos, no son héroes ni personas especiales, sino profesionales disciplinados y exigentes, que desconfían de la complacencia y la comodidad. Han recorrido un itinerario de aprendizaje bastante denso, diverso y dedicado como para disponer ahora de un conjunto de habilidades ejecutivas (o "duras", como la gestión o las finanzas) e interpersonales (o "blandas", como la escucha activa o la capacidad de relación) que les permite conocer bien el entorno, determinar prioridades, lograr resultados, desarrollar personas y fortalecer valores comunitarios.

Como hemos descrito, el liderazgo es un proceso que transcurre dentro y a través de organizaciones. Es un proceso colectivo, porque en sociedades abiertas, democráticas y avanzadas implica a menudo una toma de decisiones interdepen-

diente y colaborativa entre muchas personas, pero también es un proceso individual, porque supone la progresiva transformación de la identidad de algunas personas y de los roles directivos que simultáneamente van asumiendo. Sin embargo, el liderazgo no es un punto de partida sino el resultado final de un largo recorrido que, a nuestro juicio y al menos en nuestro contexto, pasa por las etapas de concienciación, implicación y compromiso. La (pre) disposición personal a situarse en el mundo de manera crítica y transformadora es, sin duda, una constante en buena parte de los líderes. El sentido de propósito y de urgencia o el rechazo de la pasividad, por ejemplo, son elementos que forman parte de su ADN. Pero también conviene recordar que ningún líder actúa como francotirador ni llega a la etapa del compromiso de manera aislada. Hay siempre un legado comunitario que se traslada a una nueva generación. El liderazgo, pues, es también en buena medida el resultado del capital cívico de un país y de sus empresas, es decir, aquella energía con la que ejercemos responsabilidades colectivas y las sabemos transmitir y compartir con otros hasta el punto que éstos acepten, cuando sea el momento, asumir el relevo.

El liderazgo es el resultado, no siempre querido ni previsto, de una aventura exterior (con las organizaciones, la comunidad y el contexto) pero también interior (con uno mismo) que, además de contribuir a transformar la sociedad, transforma el sujeto y le da un sentido nuevo a su labor y a su vida. Nos atreveríamos a decir, un sentido trascendente.

Liderazgo participativo: crecer creando valor

Elena Pisonero
Presidenta de HISPASAT



Las organizaciones en general, y la mía también, son un reflejo de las personas que las conforman, aunque es cierto que el papel de sus dirigentes es crítico especialmente a la hora de afrontar momentos difíciles como los que estamos viviendo. Por eso, frente a la adversidad y la tentación de parálisis de muchas organizaciones es precisa una actitud positiva de superación, sobre todo por parte de sus directivos.

Nuestra empresa está experimentando ahora mismo una transformación cultural. La duración y profundidad de la crisis ha llevado a replantear en nuestro entorno demasiadas cuestiones como para que no consideremos la necesidad de revisar nuestras propias referencias. La primera consideración es que la política de gestión de riesgos pasa a ser central en el Consejo de Administración. Y que dentro de los riesgos es preciso incluir todas las palancas de negocio. Antes se daban por sentadas e incluso garantizadas demasiadas cosas. Ahora deben someterse a escrutinio para una mejor toma de decisiones. En este sentido, la mejora del gobierno corporativo de verdad, no cosmético, es sin duda una transformación muy relevante que debe contribuir a una mayor profesionalización de nuestras empresas. La crisis es un acicate para hacer mejor las cosas, como por ejemplo la financiación, que no es tan fácil de conseguir ni tan barata; o la política comercial que ha de ser más agresiva en la búsqueda de nuevos mercados y a la hora de aportar mayor calidad en la atención de nuestros clientes; y por supuesto la política de personal, que debe introducir los incentivos adecuados para promover la eficiencia y el talento.

La crisis ha confirmado que nuestra estrategia de internacionalización impulsada hace diez años fue la correcta. Sin embargo, creo que esta crisis debe enseñarnos que no se trata sólo de exportar más para compensar un

mercado doméstico deprimido, de manera oportunista, sino de considerar que nuestro mercado es global y que debemos analizar nuestras estrategias en ese contexto y adaptar nuestras organizaciones a esa realidad. Hay oportunidades, pero efectivamente hay que estar dispuesto a aprovecharlas y a actuar, porque en este mercado global hay más competencia. Algo que me preocupa es que esto no se vea como una huida hacia adelante. Crecer por crecer no es la solución. Hay que crecer creando valor.

Para el momento presente, considero que el tipo de liderazgo más apropiado es aquel capaz de movilizar a los equipos en la búsqueda de oportunidades en una visión más amplia, no sólo en términos espaciales (el mercado es global), sino también temporales (es preciso identificar escenarios posibles ya que la crisis está cambiando muchos paradigmas). Y todo ello para anticipar las acciones necesarias para aprovechar mejor las oportunidades. Ese liderazgo es necesariamente participativo e integrador pero firme en la ambición de superar las adversidades.

Grupo Roca: el liderazgo compartido

Ramón Asensio
CEO Grupo Roca



Nuestro grupo empresarial afronta la situación económica actual con una lógica preocupación pero también con el pleno convencimiento de que lograremos superarla. A lo largo de nuestros casi 100 años de historia nos ha tocado vivir etapas muy complicadas, inicialmente en la historia de nuestro país —el derrumbe de los años veinte o la dura posguerra—; más tarde, después de períodos intermitentes de crecimiento, vino la crisis del petróleo de los setenta y sus derivaciones hasta mediados de los ochenta. Más recientemente, hemos sufrido la crisis de principios de

los 90 y el estallido de la burbuja tecnológica, entre otras.

Cada una de estas crisis nos ha afectado, pero hemos logrado siempre superarlas en base a la vigencia de los principios y valores de nuestra empresa familiar: el espíritu emprendedor, la profesionalidad y el afán de superación. Roca siempre ha tenido una visión de negocio de medio y largo plazo, que nos da confianza para superar los momentos difíciles y prepararnos para los buenos tiempos, que sin duda llegarán.

Desde luego, Roca no es una empresa que carezca de previsión estratégica ni en la que se haya subestimado la crisis o se hayan demorado las medidas para contrarrestarla. Es una empresa que piensa a largo plazo. Antes de estallar la crisis ya advertimos signos claros de insostenibilidad de la economía en nuestros mercados domésticos y eso nos permitió actuar con anticipación y movidos por la prudencia. Nuestro plan estratégico de expansión en mercados emergentes nos ha ayudado a mitigar la dependencia de nuestros mercados tradicionales. Hoy, contamos con 76 fábricas en 18 países y más de un 80% de nuestra facturación total ya se genera en mercados exteriores.

A partir del año 2002 y después de consolidar la adquisición del Grupo Laufen, nuestra empresa ha vivido una etapa de gran expansión internacional dando un gran salto en cuanto a dimensión (volumen de negocio, empleados, clientes,...) y expansión geográfica para situarse

en la destacada posición que hoy ocupa a nivel mundial. Este crecimiento se llevó a cabo básicamente mediante la identificación y adquisición de las mejores compañías, líderes en sus mercados y compatibles con nuestra cultura empresarial. Esta etapa concluye con la irrupción de la actual crisis financiera global que afecta con fuerza al sector de la construcción y en especial a nuestro primer mercado: España.

Tras los ajustes llevados a cabo en 2009 y 2010 para recuperar la rentabilidad, el Grupo ha conseguido estabilizar su modelo con un proyecto renovado y trabaja actualmente en una fase de “vertebración” que nos debe llevar a funcionar plenamente como operador global.

Además de buscar respuesta en las soluciones más frecuentes como reducción de costes y mejora de liquidez estamos concentrando nuestro esfuerzo en potenciar nuestras relaciones internas mejorando la conectividad de nuestro *management* a través de la reestructuración y mejora de procesos: potenciando la cultura emprendedora dentro de la organización, estimulando los emprendedores internos y aprendiendo que la innovación es ya una disciplina indispensable entre nosotros y todo ello dentro de una filosofía colaborativa.

La integración del talento, la extensión de herramientas comunes de gestión, la optimización de nuestras marcas según las necesidades de cada mercado, o la consolidación de políticas de producción y distribución con visión

global nos deben llevar a funcionar como una organización vertebrada, ágil y rentable.

Las crisis no son nunca una buena noticia y aún menos una crisis de la virulencia de la actual, cuya evolución en algunos países o regiones económicas resulta todavía hoy muy difícil de predecir. Por ello, ante el esfuerzo que estamos realizando por reconducir la situación, resultaría ingenuo calificar la crisis como una oportunidad.

Es cierto que prácticamente todos hemos sufrido el impacto de la recesión, pero también es de advertir, si reflexionamos un momento, que los problemas graves para las empresas, aquellos que pueden poner en dificultad su supervivencia, rara vez provienen de factores externos o que estén fuera de control de la propia organización.

En este sentido, la crisis puede obligar a reconsiderar el negocio y a reestructurar la organización, en un obligado ejercicio de reflexión que sí puede entenderse como una oportunidad para afrontar nuevos objetivos de negocio.

Afortunadamente, en el Grupo Roca supimos anticipar hace más de una década esta situación y focalizamos nuestra expansión internacional en mercados emergentes como Brasil, Rusia, India o China. Aunque sufrimos con dureza la crisis de nuestros mercados tradicionales –principalmente, el desplome de la

construcción en España–, hemos logrado compensarla con un buen desempeño en las economías emergentes y hemos recuperado con cierta agilidad la senda del crecimiento.

Si tuviéramos que caracterizar el estilo de liderazgo ejercido, en nuestro caso, sin duda, hablaríamos de un liderazgo basado en la fidelidad a nuestra propia cultura empresarial que nos ha permitido superar otras situaciones adversas a lo largo de la historia y que hoy, desde una concepción global del negocio, sigue plenamente vigente.

Nuestro modelo de organización y nuestra cultura empresarial definen un estilo de liderazgo propio y yo diría que singular. Somos una empresa familiar que se distingue porque la gestión del negocio la llevan de forma independiente profesionales que no son accionistas ni forman parte de la familia. A pesar de ello la familia no es un ente abstracto en la organización pues tiene una importante presencia emocional y se reserva una clara implicación estratégica desde el Consejo de Administración.

Nuestro modelo es de liderazgo compartido entre la propiedad, que mantiene vigentes los valores y vela por la sostenibilidad del negocio a medio y largo plazo, y el equipo directivo, que se obliga a la consecución de objetivos concretos. Ambos están unidos por la mutua confianza y una estrategia consensuada que es conocida y compartida por el resto de empleados.

5. Tiempo de regeneración

Tenemos una necesidad imperiosa de entender la realidad en la que estamos, y la sensación de que la falta de la voz ciudadana ante la crisis es más el resultado del desconcierto y la oscuridad del momento que de la falta de ganas de hacer algo. Vemos fragmentos de la realidad, analizamos noticias de carácter económico y financiero pero tenemos la impresión de que no llegamos a captar la complejidad de la situación que nos toca vivir.

Es posible que nuestro mundo occidental, tal y como lo hemos conocido, esté llegando a su fin y que la famosa combinatoria de austeridad y crecimiento pactada por los líderes europeos no sea más que un parche provisional a una deriva más honda que liga problemas locales y globales y desequilibrios entre el ambicioso bloque de las sociedades emergentes y el progresivo declive de las sociedades acomodadas occidentales. Llegamos al fin de un modelo, el nuestro, pero nos cuesta aceptarlo y nos cuesta reaccionar.

Esta parece ser una crisis sin rostro humano, basada tan sólo en datos macro-económicos y construida sobre la jerga de los expertos: restricción del crédito, incremento del déficit público, aumento de la prima de riesgo, etc. No es extraño, por tanto, que haya habido actitudes ciudadanas reactivas: miedo y sufrimiento, desconcierto y falta de claves de comprensión, resignación e indignación en dosis diferentes. Son respuestas derivadas de la vivencia misma de la

crisis, que se posicionan ante cuestiones básicas: ¿por qué nosotros, por qué ahora, quién ha sido el culpable, qué nos va a pasar?

Por primera vez en muchos años, amplias capas medias de la población sienten en su propia carne el desempleo, la reducción del salario y el incremento de la desigualdad y la inseguridad. Sus condiciones de vida han empeorado y sus perspectivas vitales (sueños, promesas, planes, ilusiones) se han visto frustradas. Emerge una nueva clase social: el *precariado*, un amplio colectivo del que la precariedad se ha adueñado en múltiples aspectos de su vida. Notan esa precariedad en su empleo, en su salario, en su formación, en su vivienda, en su pensión, en su identidad profesional... (conviene recordar aquella pancarta del 15M: “*sin casa, sin curro, sin pensión, sin miedo*”). Y responden a las apelaciones de sus líderes políticos con desconfianza, desafección, insatisfacción, descontento, malestar e indignación. Como declaraba Ivan Krastev, miembro del Consejo Europeo de Relaciones Exteriores, en febrero de 2010, “somos testigos de un colapso de la confianza en las élites políticas y empresariales [...] La democracia ya no es una cuestión de confianza, sino más bien de gestión de la desconfianza”.

En nuestro escrito hemos intentado presentar cuatro posibles respuestas en positivo a esta situación adversa que nos toca vivir. Y las hemos vinculado todas ellas al ejercicio del liderazgo, ya sea en su dimensión resiliente, adaptativa, anticipativa o transformadora, de acuerdo con los

contextos profesionales, organizativos, sociales o institucionales a los que tengamos que hacer frente. Nuestro mensaje ha sido claro: más allá de la indignación es posible el compromiso. No todo el que se compromete es líder, pero no hay posibilidad de ejercer el liderazgo, en cualquiera que sea el nivel, escala o sector, si no hay auténtico compromiso. No saldremos de la crisis esperando a que “la realidad se ponga linda” por sí sola y como por arte de magia. Y tampoco recuperaremos la confianza de ese modo.

Vienen tiempos de regeneración. Regenerar es reactivar el desarrollo de un ser vivo para restaurar sus tejidos muertos en cualquiera de sus niveles. Estamos hablando de la capacidad de un colectivo para reconstruir por sí mismo las partes dañadas o deterioradas. Desde el punto de vista moral, social, político y económico, la regeneración puede ser una manera efectiva de luchar contra la decadencia, la degradación o la corrupción.

Esta tarea está vinculada con la renovación de las élites y, si hace falta, con su relevo. Por eso nos gusta reformularla como "re-generación". Es decir, la misión renovadora que debería asumir una nueva generación.

La renovación no es patrimonio de la edad, pero sin la incorporación activa de las nuevas generaciones se convierte en casi imposible. Nos hace falta regenerar la política y el valor de la democracia, elevando la mirada de la táctica a la estrategia; y nos hace falta regenerar la gestión públi-

ca mejorando sus mecanismos y criterios de actuación. Nos hace falta regenerar la economía y el sistema financiero y el modelo de crecimiento a los que van ligados. En un cierto sentido es necesario construir de nuevo el país, sin cortar con el pasado o ignorarlo, pero sabiendo que el marco en el que nos movemos es el resultado de unas circunstancias que ya no son las nuestras y que, por tanto, no podemos pensar y actuar como si aún lo fueran. Y nos hace falta regenerar la propia vida ciudadana y algunas de sus virtudes: la honestidad, el respeto, la contención, la compasión, la amabilidad.

Viktor Frankl decía que cuando no podemos cambiar la situación a la que nos enfrentamos el reto consiste en cambiarnos a nosotros mismos. En cualquier caso, lo que es seguro es que la situación que afrontamos nos pide cambiarnos a nosotros mismos, y no limitarnos a exigir que lo hagan los demás para que nosotros podamos seguir igual.

Y la re-generación debe formar parte de estos cambios.

Un liderazgo responsable para los tiempos actuales

Juan Arena

Presidente de la Fundación SERES.
Sociedad y Empresa Responsable



Ante una situación como la actual, el gestor empresarial tiene que ser todavía más exigente y riguroso con las decisiones que toma y motivar más que nunca a los empleados, hacerles partícipes del rumbo de la organización y que sientan que son parte de ésta. Desde SERES promovemos que las empresas hagan más y mejor RSC, y para ello la inversión social debe estar embebida en la estrategia de la compañía generando valor tanto para la sociedad como para la empresa. Las empre-

sas deben mantener aquellas actuaciones que generen valor. En SERES estamos convencidos de que una acción social bien realizada puede formar parte de la maquinaria de creación de valor de la empresa.

En un decrecimiento económico como el que nos encontramos, las empresas recortan de aquellas iniciativas que no generan un retorno y que por tanto supongan un gasto en la cuenta de resultados. Este tipo de acciones, sin visión estratégica, están destinadas a desaparecer y más aún en tiempos de crisis.

Muchas compañías todavía creen que el término Responsabilidad Social y sobre todo Acción Social, es sinónimo de filantropía. Pero esta realidad poco a poco está cambiando. Cada vez son más las empresas que buscan realizar acciones estratégicas que generen valor para la sociedad y para la compañía, ya que de no ser así, la Responsabilidad Social es insostenible en el tiempo.

Esta situación quizá se haya acelerado con el cambio de ciclo en el que nos encontramos. Los recortes en las empresas son un hecho, y recortar en áreas donde la inversión no genera beneficios es algo inminente. Es por esto por lo que los departamentos de Responsabilidad Social de las empresas han tenido que replantearse su actuación, invirtiendo en acciones estratégicas que generen valor en la doble dirección. Desde SERES, más que nunca

debemos defender y trabajar por conseguir que todas las empresas de nuestro país compartan esta visión.

En los países anglosajones eran conscientes desde hace años de que la Responsabilidad Social Corporativa era un área más de la compañía, dejando a un lado la filantropía y pasando a la creación de valor desde la acción social. En los países mediterráneos esta idea ha llegado años después y está tardando más en asentarse. Tal y como he mencionado, todavía hay empresarios que perciben la acción social como un gasto y no como la inversión social que realmente es.

En Fundación SERES hemos querido ser defensores de esta idea y demostrar a todo el tejido empresarial español que esto genera valor, y que por tanto nos encontramos ante una oportunidad de negocio que está beneficiando a la compañía y por supuesto a la sociedad.

Para contribuir a esta meta, con el *Sustainability Compass* de McKinsey&Co, hemos desarrollado una herramienta para medir el valor económico que genera la inversión social en la empresa. De esta forma, las empresas pueden demostrar ante sus Consejos de Administración que efectivamente, esto genera valor y se puede hablar de ello con los mismos términos que se usan en un plan financiero o en un plan de marketing.

En conclusión, el liderazgo actual en las empresas debe abogar por la responsabilidad, el rigor en la toma de decisiones, las prácticas de buen gobierno y apostar por el talento en la plantilla. Cada empresa debe encontrar su valor diferenciador y posicionarse adecuadamente. Ser una empresa responsable entendemos que es un atributo diferenciador de las empresas de éxito del futuro.

EPÍLOGO

“Despertar talentos en la adversidad” *

Isidro Fainé
Presidente de CEDE
y de la Fundación CEDE



En escenarios adversos y económicamente recesivos es necesario salir a la búsqueda de nuevos mercados. Para identificar nuevos mercados y nuevas oportunidades cabe mantener una actitud proactiva, ya sea en el perímetro convencional del sector en que se opera o en actividades colindantes o superpuestas con otros sectores. En este sentido, la innovación estará siempre presente, tanto en

los productos como en los procesos. Y algunas de estas innovaciones más fructíferas se generarán desde la propia demanda, del contacto con el cliente –que es el que te hace innovar–, de la experiencia y del aprendizaje diario.

Para esa aventura es preciso elegir muy bien a los protagonistas (qué personas vamos a empoderar) transmitiéndoles confianza y consiguiendo que todas las personas que conforman la organización, vivan y respiren de acuerdo con la misión de la empresa, ofreciéndoles un ámbito de libertad y de responsabilidad donde puedan crecer, no solo profesionalmente, sino también humanamente. Y todo ello, a la vez que modernizamos y reorganizamos nuestras empresas para ganar en flexibilidad, reducir los costes operativos y recuperar las ventajas competitivas; pues no hay coste mayor que el de la rigidez y el del mantenimiento de sobreestructuras.

En tiempos adversos no podemos olvidar tampoco la maleta de los valores –ésta debe viajar siempre con nosotros–. Debemos conservar los valores, como la cultura del esfuerzo, creada a base de mucha tenacidad, la convicción del trabajo en equipo, el compromiso, la fiabilidad de la palabra, la lealtad y la ética; que son los que nos han de llevar a construir una sociedad cada vez más libre, más dinámica y más justa.

En el contexto actual, también el sentido pragmático de los emprendedores es clave. Es

imprescindible saber combinar bien la gestión de nuestras fortalezas y debilidades, con las oportunidades que se nos presentan continuamente. Sin olvidar nunca que, en general, las cosas empiezan con un paso.

Debemos también liderar un serio cambio de actitud, hablando claro a nuestros colaboradores y empleados de cuál es la situación real de la economía y de la empresa. No saldremos de esta recesión si no trabajamos más y mejor. Dedicando también más tiempo a la creación de nuevos productos y abriendo nuevos mercados. No podemos limitarnos solamente a reajustar los costes, hay que encontrar nuevas fuentes de ingresos. Con pragmatismo, es decir, cerrando operaciones y proyectos que potencien las ilusiones y las esperanzas en las personas y que refuerzan la confianza colectiva de todos los empleados.

Pero para ello es necesario contar con estructuras simples y flexibles que eviten controles inútiles. Gestionando bien el tiempo, no consumiéndolo en reuniones inacabables o pendientes del ordenador –un directivo que esté más del 25% de su tiempo reunido significa que algo no va bien–. El tiempo es para nuestros clientes, para nuestros colaboradores, para nuestras redes de venta –en términos futbolísticos, “pisando el área”–, para incrementar nuestros ingresos. El 90% del tiempo de un directivo debe ser para la gestión y para asegurar que las cosas se acaben. Tomando a veces

duras decisiones, porque de lo contrario vendrán otros que las tomarán por nosotros.

Hemos de sembrar esperanzas. Lo que buscamos todos es encontrar un sentido a lo que hacemos y, en el trabajo, lo podemos adquirir, aunque éste no sea el único camino posible. Es consustancial a la persona el buscar un sentido a su existencia y ese sentido es una apelación a su responsabilidad y al ejercicio de la libertad. El ser humano se empobrece y pierde vitalidad si no se le permite desarrollar las facultades no usadas. Y las empresas tenemos muchas capacidades no usadas. Muchas veces, al trabajador, no se le permite satisfacer sus necesidades, entonces, el sentido de inutilidad y apatía se apoderan de la persona. La esperanza y la vitalidad van estrechamente ligadas, donde la esperanza palidece, la vitalidad se debilita; donde la esperanza muere, la vitalidad desaparece.

Es también un buen momento de poner en marcha el poder del riesgo creador, que todos tenemos en nuestro interior y huir de la seguridad paralizante que nos conduce al fracaso. Si no cambiamos las prioridades, si no ponemos a nuestra gente en el sitio en el que tienen que estar, no saldremos adelante.

Ha llegado el momento de demostrar que, cuando las adversidades nos golpean todos los días, cuando la situación es exigente y difícil, y cuando los objetivos marcados parecen fuera de nuestro alcance, los empresarios y directi-

vos somos realmente personas emprendedoras y sabemos resistir sin perder ni los principios, ni los valores, ni las formas. Y cuando en algún momento se pierden –porque la tensión es real–, hay que saber pedir perdón. Haciendo lo que se dice; diciendo lo que se hace y actuando con determinación y no admitiendo ni el fracaso ni la rendición, para poder seguir ofreciendo a nuestros colaboradores y a las generaciones venideras la ilusión de un trabajo, la posibilidad de sentirse útiles y la energía suficiente para poder forjar, con su esfuerzo diario, una vida con sentido, una familia y, muy probablemente, una sociedad más justa.

Es evidente que, los que podamos, debemos orientar nuestras empresas hacia el exterior. Los países de nuestro entorno y, en especial, los emergentes, presentan atractivas perspectivas de crecimiento. Por este motivo, debemos dirigirnos a ellos para ampliar nuestras oportunidades de negocio y las fuentes de nuestros ingresos. No es misión imposible. Lo sabemos y lo podemos hacer: identificar nuevas oportunidades y mercados. Liderar hoy también significa poner en marcha prácticas de empresa que cuestionen lo convencional. Abrirse a nuevos sectores identificando oportunidades en negocios cercanos a nuestra actividad tradicional. Focalizarnos en el cliente. Es imprescindible construir organizaciones capaces de crecer desde el conocimiento del cliente. Porque el cliente debe ser el centro alrededor del cual gire toda nuestra actividad

empresarial. Lo sabemos, pero no lo hacemos. La confianza, la calidad del servicio y su vinculación deben ser ejes prioritarios de actuación para construir un modelo de negocio sostenible a largo plazo. En otras palabras, si queremos crecer, esta focalización al cliente debe ser la prioridad principal.

De los 3 *stakeholders* –empleados, clientes y accionistas–, el más importante son los empleados, ya que si los empleados trabajan a gusto, los clientes estarán contentos, facturarán más y acabaremos pagando más dividendos. (...) Es imprescindible que los mandos intermedios jueguen un papel clave en este proceso. Ellos tienen que estar totalmente involucrados y dispuestos a oír y arreglar lo que va mal.

Para avanzar en las ventas no hay más remedio que crear una cierta tensión. Hay que asignar metas difíciles, pero razonables. Introduciendo un cierto ranking comparativo. La adrenalina competitiva es buena, vigilando de cerca todos los días la evolución de las ventas, que son las que nos dan la señal de nuestra vitalidad, procurando mejorar permanentemente el amplio abanico de productos, sirviéndolos con mayor rapidez y cuidando el binomio calidad-precio, evitando la duplicidad de jefaturas que siempre acaba con más burocracia y con menos ventas.

Es importante aportar sentido práctico a nuestras actuaciones. Actuar con sentido rea-

lista y ejecutar de forma rápida. No son momentos de dudas. Son momentos de determinación. Y para llevar a cabo estos planes de acción, es imprescindible que el directivo ejerza un liderazgo. Se requieren jefes capaces de interpretar las señales externas, con una actitud observadora y constructiva. No encerrados en nuestro despacho entre un montón de maquinillas. Estando siempre dispuestos a aprender, asumiendo que, para ello, a veces se cometen errores que deben constituir fuentes de aprendizaje. Si vamos al exterior cometeremos errores, seguro. Pero no podemos mandar fuera a personas de tercer nivel. Tenemos que ir nosotros o el mejor de nuestros colaboradores. Hemos de ser conscientes de las propias limitaciones y saber apoyarnos en los colaboradores incorporando sus aportaciones, sus análisis, sus ideas y sus experiencias.

Más que nunca, el dirigente tiene que saber trabajar en equipo y con una visión de conjunto. El trabajo en equipo es lo que permitirá no sólo crecer en resultados a nuestras organizaciones, sino también crecer a nivel personal a todos los empleados. El directivo debe saber y querer cooperar para generar bienestar y valor añadido, en definitiva, un clima que haga que el talento germine, se desarrolle y crezca.

En las mejores compañías es frecuente oír las 6 palabras más difíciles de un jefe: “Admito

que he cometido un error”; las 5 palabras más motivadoras: “Me siento orgulloso de ti”; las 4 más participativas: “Y tú ¿qué opinas?”; las 3 palabras más cordiales: “Hazme el favor”; las 2 más agradecidas: “Muchas gracias”; la palabra menos importante: “Yo”. Pero seamos capaces de pronunciar con pasión muchas veces la palabra más valorada: “Nosotros”.

Decía Horacio que “la adversidad tiene el don de despertar talentos que en la prosperidad hubiesen permanecido dormidos”. La tarea no es fácil pero el premio es inmenso.

* *Reflexiones recientes de Isidro Fainé con motivo del discurso de Clausura de la Jornada de Directivos CEDE (Madrid, octubre 2012) y de los discursos Inaugurales y de Clausura del VII Congreso de Directivos CEDE (Bilbao, octubre 2011).*

Bibliografía

Bass, Bernard M., *Leadership and Performance Beyond Expectations*, Nueva York, Free Press, 1985.

Berlin, Isaiah, *Conversaciones con Isaiah Berlin* (por Ramin Jahanbegloo), Arcadia, Barcelona, 2009.

Bridges, William, Mitchell, Susan, "Leading transition: a new model for change", en Hesselbein, Frances y Shrader, Alan, eds., *Leader to Leader*, Jossey-Bass, San Francisco, 2008, cap. 26.

Burns, James MacGregor 1978, *Leadership*, Nova York, Harper Collins.

Cantó, Natàlia, Castiñeira, Àngel i Font, Anna, *Les fonts del lideratge social*, Ed. Mediterrània, Barcelona, 2009.

Carreras, I., Leaverton, A., Sureda, M., *Líderes para el cambio social. Características y competencias del liderazgo en las ONG*, Programa ESADE. PwC de Liderazgo Social 2008-09; Barcelona. 2009.

Carreras, I., Iglesias, M., Sureda, M., *Transformar con éxito las ONG. El liderazgo del cambio*, Programa ESADE. PwC de Liderazgo Social 2009-10, Institut d'Innovació Social, ESADE, Barcelona. 2011.

Goffe Rob y Jones, Gareth, *Why Should Anyone Be Led by You?: What It Takes To Be An Authentic Leader*, Harvard Business School, 2006.

Handy, Charles, *21 Ideas for Managers*. San Francisco: Jossey-Bass, 2000.

Heifetz, R., *Leadership without easy answers*, Harvard (MA): Belknap / Harvard University Press, 1994.

Kissinger, Henry, *On China*, Nova York, Penguin Press, 2011.

McClelland, David, *The Achieving Society*, Princeton, NJ, Van Nostrand, 1961.

Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación, *Liderazgo de España: ¿Sabías que...?*, Madrid, 2012.

Nye, Joseph S., *Las cualidades del líder*, Paidós, Barcelona, 2011.

Raelin Joseph A., *Creating Leaderful Organizations: How to Bring Out Leadership in Everyone*, Berrett-Koehler Publishers Inc., San Francisco, 2003.

Senor, Dan, Singer, Saul, *Start-Up Nation, The Story of Israel's Economic Miracle*, Hachette Book Group, Nueva York, 2009.

Zaleznik, Abraham, "Managers and Leaders: Are They Different?" *Harvard Business Review*, Enero, 2004.

© de los textos

Edición: Fundación Cede

Diseño gráfico y maquetación: Vanguard Gràfic

Impresión: Vanguard Gràfic

Depósito Legal: B-1.263-2013

Todos los derechos reservados.

Ninguna parte de esta publicación podrá ser reproducida por ningún medio sin previa autorización escrita del editor.

La responsabilidad de los textos de esta publicación corresponde exclusivamente a sus autores.



Patrocinado por:

