

Douglas McEncroeSocio fundador del Instituto de Liderazgo. opinione@recoletos.es

Mañana puede ser tarde

Los directivos europeos parecen creer que estar quietos es la mejor forma de estar a salvo, pero esta actitud es una garantía para que los eventos les arrasen.

Hace poco, después de 100 años dedicándose a fabricar maquinas, IBM vendió su división de PCs a la corporación Lenovo, de propiedad china. Recientemente, Philips anunció su intención de cerrar su última fábrica en España, quizá para reinvertir en Europa del Este, China o India. En Europa estamos ante un gran cambio, y como casi todos los cambios profundos, llega de forma gradual pero constante; como la marea que te atrapa y arrastra hacia un destino desconocido. Los europeos disfrutamos de un alto nivel de vida, consecuencia de un mundo en que las economías norteamericana y europea tienen un dominio total; pero este mundo empieza a cambiar y no está claro si somos conscientes de ello.

Hace poco tuve la oportunidad de escuchar una entrevista con Hans Straberg, consejero delegado de Electrolux, la multinacional sueca que cuenta con 85.000 empleados en todo el mundo. Con 46 años y una amplia experiencia en varios sectores y países, Straberg contestaba preguntas sobre su visión del liderazgo ante un grupo de empleados que habían sido identificados como líderes potenciales de esta multinacional y que participaban en un curso sobre liderazgo que impartí en Estocolmo. Lo que más me llamó la atención era la preocupación de Straberg por el futuro del negocio en Europa Occidental y su visión de la diferencia entre los directivos de las empresas americanas y las europeas.

Ante un mundo tan cambiante, no podemos cruzarnos de brazos y esperar que no nos afecte

Con respecto a la economía europea, observé que estamos perdiendo un uno por ciento del negocio cada año frente a China e India. Lo que es peor, los directivos que deberían estar ejerciendo un liderazgo nutrido por una información precisa acerca de lo que pasa a su alrededor, no son conscientes de ello. El hecho de que la mayoría de las compañías europeas siga con resultados buenos, y que fuera de la empresa la vida vaya bien, nos hace ser conformistas. Incluso cuando los directivos son conscientes de los peligros latentes en el entorno de negocios actual, la complejidad les abruma, llevándoles a cierta inactividad.

Los ejecutivos americanos, según la experiencia de Straberg, no se fijan en la complejidad de la situación a la que tienen que enfrentarse pero ven el lobo en la puerta con más claridad que sus colegas europeos y se lanzan a la acción. A veces, el mero hecho de actuar, te hace más seguro ante el cambio que se puede venir encima.

Se ve la misma dinámica en la política. Al menos a los europeos nos parece que los americanos no ven todas las sutilezas que contiene una situa-

ción tan compleja como puede ser la de Oriente Medio. Pero ven un posible camino y actúan con energía. Esto, que puede ser una desventaja en política extranjera, se convierte en una ventaja en el mundo empresarial: saber reaccionar a tiempo a las amenazas que vienen de un mundo que está cambiando profundamente.

En Europa hay directivos muy preparados que saben asumir la complejidad, pero paradójicamente este hábil y riguroso análisis sólo les sirve como excusa para no actuar. Parecen creer que estar quietos es la mejor forma de estar a salvo cuando, en realidad, esta actitud es una garantía para que los eventos les arrasen.

Puede ser que nuestra economía y nuestro bienestar estén amenazados. Lo que es seguro es que el mundo en que vivimos va a ser mucho más



competitivo. En este entorno hay dos cosas esenciales que cada directivo debe hacer. La primera es ser consciente de lo que pasa fuera, analizar y asumir esta complejidad, encontrar una manera de simplificarla para transmitirla a su organización y saber dónde están los peligros y por qué hay que actuar. La segunda es usar esta información para generar una sensación de urgencia. Ante un mundo tan cambiante, no podemos estar con los brazos cruzados esperando que no nos afecte. Flaco servicio haremos a nuestros subordinados si no les movilizamos para ayudarles a enfrentar los cambios. Poco les va a servir decirles a la hora de despedirlos mientras la empresa cierra: "Bueno, al menos os dejé tranquilos."

Los directivos de IBM demostraron valor al vender la actividad que fue el núcleo de su identidad. Esto sí es liderazgo para la época en que nos toca vivir, y lo han hecho a tiempo, después de haber generado esta sensación de urgencia de que habla Straberg.

EL OJO CRÍTICO

Plácido FajardoDirector general de recursos humanos de Telefónica de España. opinione@recoletos.es

Crear en las personas

"Seamos claros, sabes muy bien que a fulanito le importan poco las personas. Dice que aquí se viene a trabajar, sin muchas contemplaciones, y que el hecho de estar más o menos satisfechos o motivados es un problema de cada uno. La empresa no debe entrar en esas gaitas, sino en exigir que se consigan los resultados, pagar por ello y punto. Bastante tiene ya con cumplir con sus compromisos en estos tiempos locos que corren, y que nos llevan a todos con la lengua fuera."

¿Les suena una conversación parecida a ésta? ¿Les viene a la cabeza algún directivo que conozcan? ¿Quizá algún colega agobiado por la presión de una nueva "vuelta de tuerca"? Seguramente más de uno. Desde luego, son afirmaciones poco deseables que no dejan bien parado a quien las hace, aunque, bien mirado, ¿no hay un punto de desahogo y hasta una parte de razón en lo que dice?, ¿no es comprensible y hasta humano, por paradójico que parezca, defender opiniones como éstas? La carrera trepidante hacia el éxito en el mercado se acelera cada día. Como consumidores queremos comprar mejores bienes y servicios, más baratos, de más calidad, con más prestaciones, sin importar quién esté detrás proporcionándonoslos. Por otro lado, como empresas proveedoras, la otra cara de la moneda reside en personas esforzándose en hacerlo cada día mejor, con menores costes, mayor eficiencia y calidad, mirando cada momento de reojo lo que hacen sus competidores, con una permanente sensación, como en el circo, del "más difícil todavía".

Pedimos a nuestros directivos que tengan visión estratégica y de negocio -nada más y nada menos-. También que estén obsesionados con el cliente y consigan entusiasmarle -ya no basta con orientarse a él-. Que obtengan resultados excelentes

-superando los del año o mejor el trimestre anterior-. Que sean flexibles y se adapten permanentemente a los cambios -cosa facilísima para el ser humano, como todo el mundo sabe-. Por supuesto, que sepan ser líderes y construyan equipo -aunque cada miembro de éste prefiera muchas veces ir a su aire-. Que disfruten con los retos y vean en ellos una oportunidad -vamos, como si fueran Fernando Alonso-, y, como guinda, les recordamos lo imprescindible de preocuparse por el desarrollo personal y profesional de sus colaboradores, para conseguir que estén satisfechos y motivados. Ah, eso sí, y manteniendo el mejor equilibrio posible entre la vida personal y el trabajo.

Pues bien, ninguna de estas exigencias es en absoluto caprichosa. Constituyen las capacidades básicas que identifican una organización, y aportan las auténticas ventajas competitivas. Son tan necesarias como la financiación, la renovación tecnológica o la inversión en activos. Y condicionan mucho más el éxito o el fracaso y, sobre todo, la famosa sostenibilidad en el largo plazo.

A pesar de las crecientes dificultades, la mayor parte de nuestros directivos intentan con el mayor empeño hacer las cosas lo mejor posible. Precisamente para que su carga sea más llevadera resulta fundamental que se preocupen de sus equipos, de sus necesidades como personas, de su desarrollo y bienestar. La motivación es cosa de cada uno, pero el papel del jefe resulta a veces determinante. Dedicar un poco de atención y generosidad a las personas y demostrarles aprecio puede llegar a convertir lo que parecía una pesada carga en un entorno más agradable de trabajo, lo que no significa menos exigente, donde el alto rendimiento sea tan natural como la vida misma.

E&E
Expansión&EMPLEO**EDICIONES REUNITEL S. L.**Paseo de la Castellana, 66, 4.ª planta.
28046 Madrid

C.I.F.: B- 82538059. Depósito Legal: M-6631-200

REDACCIÓN

Jefa de Sección: Pilar Trucios

Mercado Laboral: Marian Lezaun

Profesión: Montserrat Mateos

Formación: Quique Rodríguez / Abel Núñez

Opinión y Trastienda: Ana Colmenarejo

Web: Ángela Méndez / Carlos Plaza

expansionyempleo@recoletos.es

Tfno.: 91 337 32 20 Fax: 91 337 32 66

PUBLICIDAD

Director de Publicidad: Carlos Cruz Marzo.

RRHH/Empleo/Franquicias:

José María Montejo

y María José Gordon

Tfno.: 91 337 80 96 / 91 321 52 26

Formación/Especiales:

Arantxa Sasiambarrera

y Mónica Fernández.

Tfno.: 91 337 80 62 / 00 99

Cataluña: Eduardo Jaumot.

Tfno.: 93 227 67 70

Responsable del cierre de Publicidad:

Beatriz González.

Tfno.: 91 337 80 54

COORDINACIÓN

Jefe de Coordinación: Antonio Solanas.

Coordinación: Manuel Bachiller.

Tfno.: 91 337 00 91.

Fax: 91 337 37 84