

**Juan Antonio Zufiria**Director general de IBM Global Services.  
opinione@recoletos.es

## El liderazgo innovador

Liderar en un entorno global es más una oportunidad que un riesgo, incluso si tenemos en cuenta consecuencias tan inquietantes como la deslocalización.

**Cómo plantearse un liderazgo excelente** que lleve a nuestras empresas a ser competitivas en el entorno actual es la preocupación de muchos directivos que debemos liderar nuestras organizaciones en un entorno vertiginoso, de transformación continua y con algunos datos inquietantes sobre la competitividad de las empresas españolas en la actualidad.

Datos que nos sitúan, por ejemplo, como octava potencia mundial y, sin embargo, en el puesto veintitrés en cuanto a productividad. ¿Debemos plantearnos por qué, sobre todo cuando el mercado global nos marca una gestión diaria con unos cambios constantes que apenas nos permiten diseñar estrategias a medio plazo? Liderar en un entorno global debe plantearse más como una oportunidad que como un riesgo, incluso si tenemos en cuenta algunas de sus inquietantes consecuencias, como la deslocalización. Un fenómeno que puede ser positivo si resultamos ganadores al final del proceso. Para ello tenemos que ver este mercado global como una oportunidad, un reto y una necesidad. Lo que nos debe preocupar es que entren más de los que salen. Al final, si tu población, tus infraestructuras, tu entorno social y político es el adecuado, el capital vendrá donde está la innovación, que es donde más valor se crea. Tenemos que competir por puestos de más valor añadido y no por coste.

### El líder no necesita que se le diga qué tiene que hacer; es responsable aún sin tener toda la información

En general, miramos la deslocalización en negativo y el mensaje es que lo tenemos que ver como una oportunidad para nuestro país y nuestras empresas. Si tenemos las infraestructuras y entorno adecuado es más fácil que se dé la innovación que en otro lugar. Tenemos que competir para que nuestro país sea el terreno más fértil y, como resultado, tendremos las mejores cosechas, las mejores empresas...

Es evidente que ser competitivos para conseguir la sostenibilidad de nuestras organizaciones sólo se alcanzará a través de la excelencia en el liderazgo, cuya clave está en la innovación. Cómo conseguirla es también un dilema cambiante ya que variamos constantemente las herramientas y estrategias. Si tuviéramos que diseñar un marco de referencia para conseguir esa excelencia, estaría definido por las siguientes variables: la transformación al mundo de los servicios, la innovación, el capital humano emprendedor y los recursos humanos; debemos conseguir que cada empleado sea un empresario. España precisa potenciar la creatividad, la innovación y el riesgo, entendido como el espíritu emprendedor, para

crear valor y competitividad. Todo ello nos dará capacidad de anticipación más que de adaptación a los cambios. Si por definición nunca damos por superada la excelencia, ahora añadimos nuevos elementos. No es suficiente hacer bien las cosas, hay que saber qué cosas hacer. Esta cuestión se expresa muy bien en inglés. En lugar de decir *do the things right* pasamos a *do the right things*.

Hacer las cosas acertadas en este momento pasa por tener en cuenta la innovación. Sin ella no hay competitividad y pasa por fomentar la creatividad y el talento emprendedor dentro de nuestras compañías. La innovación combina creatividad y riesgo. Consiste en tomar nuevos conocimientos y aplicarlos a la empresa para crear valor.



Los líderes debemos preguntarnos si tenemos las personas adecuadas para hacer lo que se debe hacer; y cómo deberían ser, si hay espíritu emprendedor y riesgo. Además de tener creatividad hay que tener una propensión al riesgo: ejecutivos emprendedores o líderes, no gestores; no necesitamos alguien que sepa de números pero haya que decirle lo que debe hacer. El líder no necesita que se le diga qué tiene que hacer, asume responsabilidades aunque no tenga suficiente información; se lanza a innovar. La transformación de los ejecutivos y de las personas en líderes autónomos es el camino para conseguir el cambio de las organizaciones.

En España si lanzas un proyecto y quiebras te queda un estigma mientras que en los países anglosajones se valora que hayas asumido el riesgo y ya tengas, por tanto, una experiencia. Necesitamos ejercer el liderazgo con ese cambio de mentalidad. De esa manera podremos transformar nuestras organizaciones y conseguir la excelencia en todas sus dimensiones.

## EL OJO CRÍTICO

**Plácido Fajardo**Director general de recursos humanos de Telefónica de España.  
opinione@recoletos.es

## Nada en exceso

**En el frontispicio del templo griego de Delfos** aparecen dos máximas, sabias recomendaciones donde las haya: "Conócete a ti mismo" y "Nada en exceso". Lo contaba Luis Racionero hace veinte años en su polémico ensayo sobre *El Mediterráneo y los bárbaros del Norte*, para ilustrar la noción de civilización como "medida, límite, humanización del exceso natural y restricción de los instintos desmesurados". Como contraposición, decía: "El exceso es síntoma de barbarie en los modales, en el trato, en cualquier clase de comportamiento; denota poco refinamiento y es causa inevitable de crisis en la sociedad".

Traigo esta referencia a colación con objeto de introducir esta crítica semanal, dirigida hoy contra la funesta costumbre de caer en lo excesivo, y que puede aplicarse a muy diferentes situaciones y órdenes de la vida. Así, hablamos con frecuencia de exceso de velocidad, de comida o bebida, de tabaco (sobre todo en estos días), como prácticas nocivas para con nosotros mismos o los demás. Incluso el cuidado en la tarea o la labor puede llegar a convertirse en "exceso de celo". El trato afable y amistoso puede degenerar en "exceso de confianza". Hacer algo indebido de manera excepcional tiene cierta bula, pero cuando le añadimos el hábito se convierte en vicio. Incluso las mayores fortalezas llevadas al extremo pasan a convertirse en debilidades.

Existe además otro extendido defecto en el que caemos todos, que es el de corregir un exceso con otro exceso en sentido opuesto. En ocasiones, cuando comprendemos que nos hemos pasado buscamos enmendar el error, pero fallamos en el cálculo y volvemos a pasarnos en sentido contrario. Si hemos sido demasiado permisivos o blandos, con los hijos o con los colaboradores por ejemplo, in-

tentamos arreglarlo y sobre-reaccionamos con un exceso de exigencia o dureza, que lejos de solucionar la situación, la empeora. Es como si fuésemos presos de un movimiento pendular que nos lleva de un extremo a otro, como si el virtuoso término medio no existiera.

Vivimos rodeados de excesos que toleramos de manera conformista, como acostumbrados a ellos. Excesos de trabajo, de prisas, de nervios, de tensión, que compensamos en los ratos de ocio cometiendo abusos de comida, bebida, con demasiado consumo y gasto innecesario.

Algunos programas televisivos demuestran que interesa lo excesivo, las situaciones límite en sucesos de vidas ajenas, que terminan a veces en desgracias, para solaz entretenimiento de aburridos espectadores que necesitan una dosis extra de adrenalina, de emociones fuertes mientras retozan con morbo recostados en el sofá.

La verdad es que no es fácil encontrar el punto de equilibrio adecuado, la moderación y el temple que aconsejaban los clásicos. Por eso, cada día me parecen más admirables las actitudes, los comportamientos y las acciones ponderadas, medidas, civilizadas, como decía Racionero. Frente a la exageración a veces descerebrada, la mesura representa el triunfo del sentido común, de la sensatez que debería caracterizar a nuestra especie, la de los seres inteligentes.

No es éste un mal propósito ahora que comienza un nuevo año. Tratemos de reducir los excesos comenzando por fomentar el autocontrol y por introducir un poco más de serenidad, de pausa, de reflexión en nuestras vidas. La plenitud que lleva a la felicidad no va a llegar de la mano de excesos pasajeros, sino de la sensación de equilibrio armónico y sostenido a lo largo del tiempo.

**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: Marián Lezaun  
Profesión: Montserrat Mateos  
Formación: Quique Rodríguez / Tamara Vázquez  
Opinión y Trastienda: Ana Colmenarejo  
Web: Ángela Méndez / Carlos Plazaexpansionyempleo@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, María José Gordon  
y María José Zapatero  
Tfno.: 91 337 80 96 / 91 321 52 26 /  
91 337 05 63Formación/Especiales:  
Arantxa Sasiambarrera  
y Mónica Fernández.  
Tfno.: 91 337 80 62 / 00 99Cataluña: Eduardo Jaumot.  
Tfno.: 93 227 67 70Responsable 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