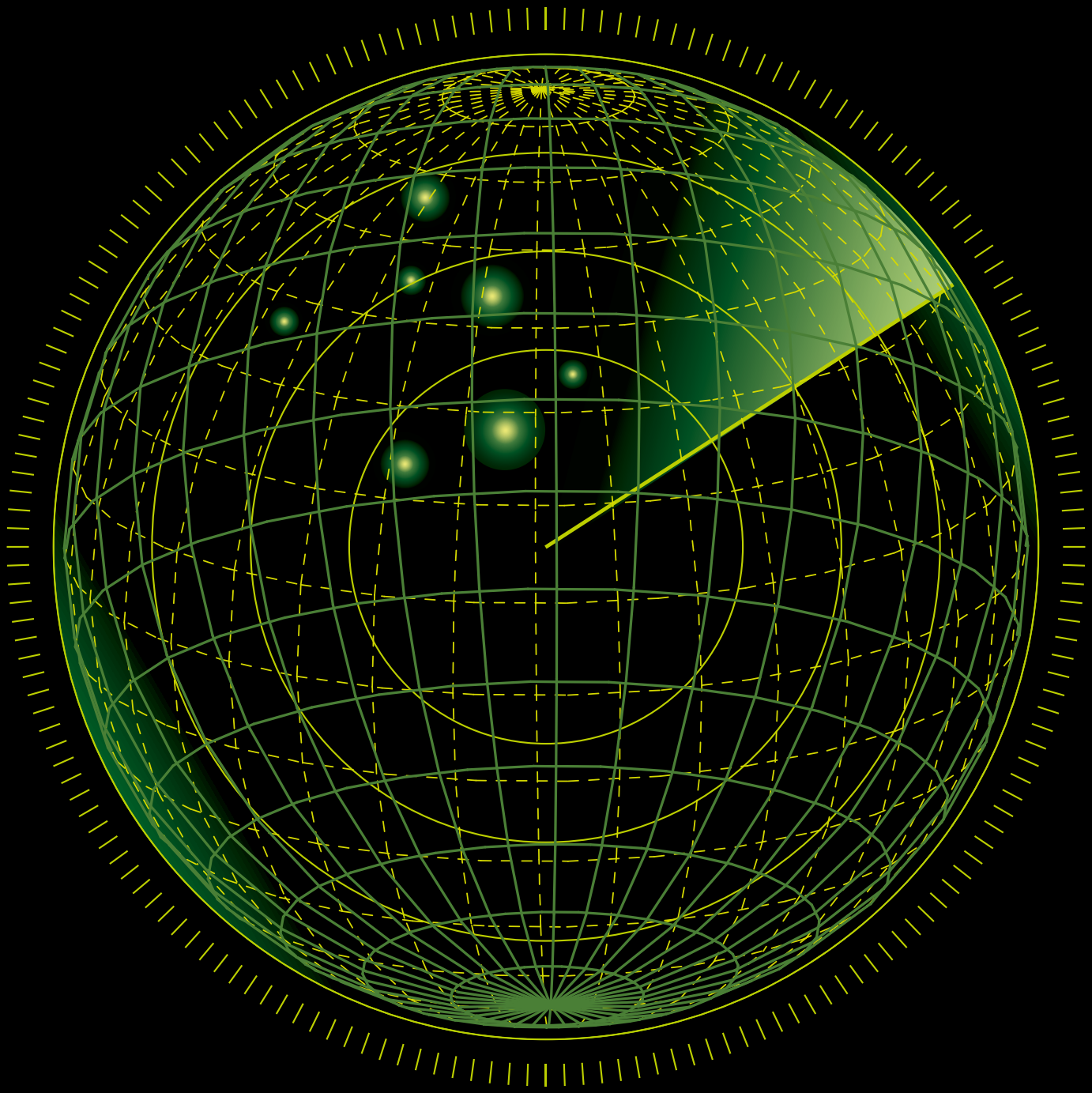
Edición española nº116

Executive Excellence

LA REVISTA DEL LIDERAZGO, EL TALENTO Y LA GESTIÓN MULTIDISCIPLINAR



Publicación Oficial del
Club Excelencia en Gestión
gestión
el núcleo del cambio

Modelo de negocio:
Indra

Alta Dirección:
Rogelio Ambrosi

Mano a mano:
Juan Liquete

Opinión de expertos:
José Luis Sancho, Mark Nyman, Javier Monzón, Tony Olivo, Paul Holmes, Juan Antonio Hidalgo, Francisco Alcaide, Juan de Santiago, Antonio Garrigues, Phil Eastman II...

Fidelity Funds

Te mostramos la mejor cara de los mercados

Cuando te dan dividendos

En un momento en el que los depósitos han perdido su atractivo muchos nos planteamos invertir en bolsa. Pero entonces entramos en un mundo de constantes subidas y bajadas de los mercados.

Sin embargo, éstas se pueden ver de una manera diferente con el **FF Global Dividend Fund,** el fondo de Fidelity que **invierte en empresas de todo el mundo** conocidas por su eficiencia, **pago constante de dividendos y solidez** ante las caídas de los mercados.

Descubre su mejor cara con el **FF Global Dividend Fund.**

Contacta con tu asesor, entidad financiera o visita **www.fondosfidelity.es**

Fidelity™ WORLDWIDE INVESTMENT

MORNINGSTAR Awards 2014

Premio Morningstar a la Mejor Gestora Global 2014

Fidelity/FIL es FIL Limited y sus respectivas subsidiarias y compañías afiliadas. Fidelity Funds es una sociedad de inversión colectiva de capital variable constituida en Luxemburgo. Fidelity Funds está inscrita para su comercialización en España en el registro de Instituciones de Inversión Colectiva Extranjeras de la CNMV con el número de registro 124, donde puede obtenerse información detallada sobre sus entidades comercializadoras en España. Fidelity, Fidelity Worldwide Investment, el logotipo de Fidelity Worldwide Investment y el símbolo F son marcas de FIL Limited. Emitido por FIL (Luxembourg) S.A. CS1001.

Executive Excellence

nº116 octubre 2014

Revista asociada.

Executive Excellence es una publicación mensual de Executive Excellence Management, S.L. licenciataria exclusiva de Excellence Publishing Provo, Utah USA. Con depósito legal M-48274/1998 ISSN 1139/7276 y producida y editada por Executive Excellence Management S.L.

Propósito editorial: Nuestro objetivo es promover la excelencia y el liderazgo tanto personal como de organizaciones, basándonos en valores constructivos y principios éticos y morales atemporales.

Editor y Director: Federico Fernández de Santos Ortiz
ffernandez@eexcellence.es

Subdirectora: Aldara Barrientos - abarrientos@eexcellence.es

Organización y Relaciones Externas:
Leticia Unceta - lunceta@eexcellence.es

Publicidad: BSIDE PUBLICIDAD - Bernardo Carballido
Tel. 911532865 – 619071321 bcarballido@eexcellence.es

Dirección Comercial:
C/ Antonia Ruiz, 4 - Pozuelo de Alarcón 28224 Madrid.
tel.: 91 110 10 07 - fax: 91 351 09 76 / www.eexcellence.es

Club Excelencia en Gestión
Avda. de Burgos, 19 1º - 28036 Madrid
tel. : 913836218 fax: 913028258 / www.clubexcelencia.org

Dirección de arte y maquetación: Fº Javier Perea Unceta
ideas@nicandwill.com / www.nicandwill.com

Consejo Editorial:
José Aguilar López (MINDVALUE), Francisco Alcaide (Football & Sport Consulting), José Luis Álvarez (ESADE), Santiago Álvarez de Mon (IESE), Ignacio Bel (IESE), Eduardo Bueno (Catedrático de Economía UCM), José Manuel Casado (2C Casado Consulting), Luis Castejón (UPM), Nuria Chinchilla (IESE), Juan Carlos Cubeiro (IDEO), Javier Fernández Aguado (MINDVALUE), Luis Huete (IESE), María García (IE), Salvador García (Prof. Univ. Barcelona), Antonio Ruiz Va (ICLD. Fundación CEDE), Daniel Romero-Abreu Kaup (D.G. Thinking Heads), Joaquín Garralda (IE), Alfonso Jiménez (Socio fundador Peoplematters), Felipe Llano (ESIC), José María Ortiz Ibarz (Decano Facultad de Ciencias Sociales, Jurídicas y Empresariales de la Universidad Francisco de Vitoria), Covadonga O'Shea (Presidenta ISEM), Julián Peinador (ESIC), Juan Carlos Pérez Espinosa (Facthum), Alfonso Sauquet (ESADE), Mariano Vilallonga Elorza (Socio Director Ges-Dirección) Gustavo Zerbino (Director de Cibeles y conferenciante), Juan Mateo (La Factoría de Cine Empresarial) y Marcos Urarte (DG. Pharos).

Escuelas de Negocio colaboradoras:

BUSINESS&MARKETINGSCHOOL
ESIC
IESE Business School University of Navarra
ie business school
ESADE
Universidad de Navarra | isem Fashion Business School

Ninguna parte de esta publicación puede ser reproducida o transmitida sin autorización expresa de la revista. Las citas deben estar acreditadas adecuadamente. Executive Excellence no se responsabiliza de las opiniones de sus colaboradores, ni comparte necesariamente las mismas.

Esta revista se distribuye de forma conjunta con el diario Cinco Días

y directamente a los socios del **Club Excelencia en Gestión.**

4 **Editorial**

6 **Indra: soluciones propias para la nueva revolución industrial**
Modelo de negocio: entrevista con Emma Fernández.

12 **"El objetivo de Merck en España son las necesidades de los pacientes"**
Alta Dirección: entrevista con Rogelio Ambrosi.

16 **Alinear funciones**
Opinión de expertos: Mark Nyman.

17 **Hacia el éxito con *big data***
Opinión de expertos: José Luis Sancho.

18 **Cómplice de la excelencia**
Mano a mano: entrevista con Juan Liquete.

22 **Babel, la efectividad de un modelo social en consultoría**
Opinión de expertos: entrevista con Tony Olivo.

24 **Antonio Garrigues, ante la obra de su vida**
Opinión de expertos: Antonio Garrigues Walker.

28 **Globalia, excelencia española en turismo**
Opinión de expertos: Juan Antonio Hidalgo.

31 **Las nuevas relaciones públicas**
Opinión de expertos: Paul Holmes.

34 **Ciberseguridad, una oportunidad industrial**
Opinión de expertos: Javier Monzón.

38 **Saber negociar es vivir mejor**
Opinión de expertos: Francisco Alcaide.

40 **Colegio Base, el éxito de un modelo educativo innovador**
Opinión de expertos: entrevista con Juan de Santiago.

44 **El carácter del liderazgo**
Opinión de expertos: Phil Eastman II.

46 **El viajero fuera de serie**
Publirreportaje: **Viajes El Corte Inglés.**

50 **Biblioteca recomendada**

Síguenos en:

Publicación controlada por OJD

Editorial

Juan Martínez Barea, en su conferencia en la Fundación Rafael del Pino, nos ilustraba con una visión del futuro optimista, donde los cambios se van a producir con una velocidad sin precedentes y de crecimiento exponencial. Si bien se centraba en la evolución tecnológica, resaltaba que la hiperconectividad, que permitirá a cuatro mil millones más de personas conectarse al mundo digital, cambiará radicalmente el mundo en el cual vivimos.

En *Executive Excellence* vemos estos cambios como el reto al que se han de enfrentar los países desarrollados si desean seguir siendo lo que hoy son. Acompañando a Martínez Barea, el profesor Kenneth Morse nos explicaba que solo conocía una forma en la cual esta innovación disruptiva se incorporaba a las empresas: desde la cúspide y desde el exterior. Como miembro de Telefónica *disruptive council* sabe de lo que habla. Añadiendo esta preocupación al hecho de que las grandes compañías tienen procesos de toma de decisiones muy lentos, el escenario que ambos profesores nos ofrecían era fascinador. Si pensamos en el futuro próximo haciendo proyecciones basadas en el pasado próximo, cometeremos errores estratégicos de tal calibre que el porvenir de muchas grandes empresas se verá comprometido. El futuro próximo estará sometido a un cambio de crecimiento exponencial, no solo en el entorno empresarial. Tendremos un amplio resumen –en la línea de las anteriores entrevistas realizadas a Salim Ismail– en el número de noviembre.

Uno de los protagonistas de este número es Indra. En nuestro país a veces se ignora el nivel internacional de nuestras empresas. El Real Instituto Elcano, en su análisis de percepción de España (local y exterior), nos hacía reflexionar sobre este desconocimiento (o ignorancia, que algunos definen como cainita) de la importancia empresarial española. Si en el número anterior teníamos con nosotros a la Organización Nacional de Trasplantes –líder mundial–, esperamos que les plazca tener en este al presidente y a la directora general de Indra.

Un aspecto esencial de esa percepción, desde la perspectiva empresarial, es la opinión externa de personas que hayan conocido diversas culturas empresariales. Rogelio Ambrosi, director general en España de Merck –la empresa farmacéutica familiar más importante del mundo– ha gozado de ese poco común privilegio. Hay sectores que han de lidiar con la complejidad (su principal cliente es el Estado), y este es uno de ellos.

Nuestro país siempre ha producido grandes personajes, algunos de los cuales, como Antonio Garrigues Walker, son también grandes personas. Esperamos que disfruten tanto como nosotros de su presencia. Si hay algo que destacar de Don Antonio, desde nuestra experiencia, es la bonhomía que exuda, el atlantismo que profesa, y la cercanía que genera. Un SEÑOR, al fin y al cabo.

Nos dice Don Antonio Garrigues que los hombres toman muchas decisiones, pero una de las más importantes es la de despedirse a sí mismo. En este número se despide Juan Liquete, quien a final de año dejará la Secretaría General del CEG (Club Excelencia en Gestión). Desde *Executive* no podemos más que agradecer la amistad que nos ha brindado. ¡Gracias!

Por último, como resalta Paul Homes –y en línea con esta editorial–, los cambios que van a ocurrir en las funciones de relaciones públicas de las empresas son muy importantes. No solo son las necesidades de alineamiento con las estrategias empresariales –les recomendamos que lean el artículo de Mark Nyman–, sino la necesidad de abarcar nuevas áreas de investigación y conocimiento, como el *big data* (sobre el que también hay un excelente artículo de José Luis Sancho, de Accenture).

En nuestro entorno, es esencial optimizar todo aquello que nos hace vivir mejor y la clave está en saber negociar. Francisco Alcaide nos aporta esas perlas que nos hacen reflexionar. Por experiencia, muchos de ustedes saben que la gestión empresarial está llena de compromisos generados desde la negociación, y por ello les recomendamos le lean detenidamente.

Quisiera hacerles una reflexión final sobre el carácter del liderazgo: "La industria del desarrollo del liderazgo ha suavizado la realidad de lo que este representa" –nos dice Phil Eastman II– "reduciéndolo a fórmulas, trucos y consejos". Continúa Eastman diciéndonos que "el liderazgo es un proyecto que se persigue a lo largo de toda la vida y donde la experiencia es fundamental". Mi reflexión se centra en cuidar la experiencia, y a quienes la tienen. Lo aprendido se tiende a infravalorar por las nuevas generaciones y son, curiosamente, aquellos que tienen experiencias quienes se dan cuenta de que en su juventud cayeron también en el error que ahora predican se evite. Sería magnífico que ese concepto anglosajón del *mentoring*, tan basado en la generosidad, tuviese una mayor aceptación a nuestro alrededor. Nosotros seguimos practicando eso de que nadie experimenta en cabeza ajena..., algo con lo cual no estoy demasiado de acuerdo ■

Federico Fernández de Santos Ortiz
Editor de *Executive Excellence*

> "Lo importante no es lo que miras; lo importante es lo que ves"
>
> **–Henri David Thoreau (1817-1862)**

gestión
el núcleo del cambio

Club Excelencia en Gestión

NUEVA PLATAFORMA ON-LINE

Nuestros cursos te introducirán de una forma práctica a comprender los principios de la Excelencia en gestión, el Modelo EFQM, la lógica REDER de evaluación y las bases para ser evaluador.

La formación más completa, del modo más flexible

- Mayor flexibilidad
- Interacción y Networking
- Seguimiento individualizado
- Certificado oficial

Acreditación oficial EFQM

Infórmate:
formacion@clubexcelencia.org
www.clubexcelencia.org/online

INDRA: soluciones propias para la nueva revolución industrial

Ingeniero de Telecomunicaciones y MBA por el Instituto de Empresa, Emma Fernández ha desarrollado su carrera profesional en el sector de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, primero en Alcatel y posteriormente en Telefónica.

En 1991 se incorpora a la actual Indra, donde ha desempeñado distintas responsabilidades directivas en las áreas Corporativa y de Operaciones. Antes de su nombramiento como directora general en 2007, era directora de Desarrollo Corporativo y Marketing.

FEDERICO FERNÁNDEZ DE SANTOS: En el último Encuentro de Telecomunicaciones y Economía Digital de Ametic, el Ministro Soria reconocía que Europa había perdido oportunidades en esta industria, con respecto a otros mercados como el norteamericano o el asiático. Desde la perspectiva de una compañía global como Indra, ¿dónde destacamos en Europa? ¿Qué cambios deberían producirse para poder aspirar al liderazgo en otras áreas?

EMMA FERNÁNDEZ: Cuando el Ministro de Industria hizo este comentario, creo que se refería al sector industrial en general, que ha disminuido su peso en la economía europea de una manera importante.

La industria, y especialmente la de las tecnologías de la información y las comunicaciones, es un segmento de la economía que favorece la innovación, crea empleo más estable y genera un tejido mucho más sostenible.

> **“En España, Indra ha tenido clientes con demanda innovadora en todos los sectores de actividad”**

La principal ventaja competitiva europea es el talento. En una sociedad como la actual, que se está convirtiendo en una sociedad del conocimiento, en la que hay que ser cada vez más transversal y tener mayor capacidad para relacionar unos sectores con otros, para utilizar tecnologías complejas y para manejar información procedente de muchas fuentes, el talento es fundamental. En este sentido, hoy la sociedad europea, tanto en el porcentaje como en el nivel de formación, está por encima de otras regiones del mundo.

Vivimos un momento totalmente disruptivo desde muchos puntos de vista, pero especialmente desde el tecnológico. Estamos ante una nueva revolución industrial dirigida fundamentalmente por la automatización, las grandes cantidades de datos, y la posibilidad de gestionar las infraestructuras y los recursos de una manera más eficiente. Las tecnologías que ya disponemos permitirían utilizar los recursos muchísimo mejor.

Sin embargo, creo que en Europa todavía no hemos introducido un nivel suficiente de tecnología en los distintos sectores económicos y de actividad, además de una serie de asignaturas pendientes, como es la focalización en sectores clave. Si nos fijamos en la economía americana, que es el doble de la europea, vemos cómo las empresas son mucho más grandes e invierten cantidades mucho mayores en un número de ámbitos menor, de manera que el efecto multiplicador que tiene esa economía es superior al de la europea, donde las empresas son más pequeñas, los sectores más diversos y hay menos foco en la inversión económica.

F.F.S.: Sin embargo, el papel del Estado a la hora de invertir es totalmente contrario en Europa y en Estados Unidos, donde por ejemplo hace décadas que aquel no invierte en grandes infraestructuras. ¿Esta influencia del Estado en el caso europeo puede ayudar a compensar la situación que antes describía?

E.F.: Creo que el Estado, precisamente por tener una mayor dimensión, es un agente económico clave, sobre todo por sus decisiones de compra y de impulso a determinados sectores. Europa es una primera potencia en tecnología aeronáutica y espacial, sin duda gracias a que las agencias vinculadas al Estado han impulsado este tipo de programas.

> **La labor clave del Estado es ser un comprador exigente, innovador y con un perfil de largo plazo**

Es decir, compensa en parte, pero no totalmente, pues es incapaz de suplir esa focalización y ese tamaño que tienen las industrias norteamericanas en determinados sectores de alta tecnología y potencial.

F.F.S.: Indra ha sido responsable de la informatización de muchos sectores para mejorar la productividad, de modo que debería ser un agente muy relevante para el desarrollo del Estado, ¿no es así?

E.F.: Nosotros somos una compañía de tecnología cuyo principal valor y aportación es precisamente mejorar la competitividad y productividad de todos los sectores en los que trabajamos. Creo que el Estado español ha hecho un esfuerzo considerable por mejorar las infraestructuras tecnológicas para relacionarse de una manera más flexible con los ciudadanos, para tener las infraestructuras más modernas y mejor gestionadas, y para conseguir una sanidad de vanguardia, muy por encima de la media. Me parece que, durante los últimos 30 años, España ha hecho un esfuerzo de modernización, que no es comparable con ningún otro país europeo.

Hay empresas e instituciones que hemos sabido aprovechar este esfuerzo para estar a la vanguardia de la tecnología mundial. De hecho, cuando nosotros analizamos cuáles son los elementos clave para tener éxito en el sector de la tecnología, hablamos de tres fundamentales. Por un lado, el talento, que ya hemos comentado anteriormente; por otro, una industria con una dimensión

> **Es necesario** mejorar el conocimiento y la percepción de lo importante que es incorporar tecnología **a nuestra realidad económica y empresarial**

suficiente para abordar inversiones importantes y proyectos de crecimiento y potencial, y por último, tener clientes con demanda innovadora. En España, Indra ha tenido clientes con demanda innovadora en todos los sectores de actividad, y el Estado no ha sido ajeno a esa innovación.

Desde nuestro punto de vista, la labor clave del Estado es ser un comprador exigente, innovador y con un perfil de largo plazo, porque las ventajas competitivas solo se pueden generar con visión de largo plazo. Quizá ese sea el papel que le debemos pedir al Estado como promotor de una política industrial o de una realidad económica.

F.F.S.: Desde macro proyectos como la gestión del tráfico aéreo en China a proyectos de alta significación como el proceso electoral de Iraq, Indra va creciendo en nuevos entornos. ¿Hasta qué punto es necesario transmitir esta capacidad que tienen las empresas españolas como Indra para mejorar la percepción del país dentro y fuera de España, y qué están haciendo desde una perspectiva de posicionamiento global para mantener la estabilidad a medio y largo plazo?

E.F.: Consideramos que para el desarrollo económico de nuestro país es necesario mejorar el conocimiento y la percepción de lo importante que es incorporar tecnología a nuestra realidad

> **Los países del sudeste asiático y de Latinoamérica** están adoptando **innovación más rápidamente y con un perfil de bajo coste**

económica y empresarial. Este es un factor que, a medio plazo, va a ser clave para la competitividad de las compañías y las instituciones en los próximos años.

En un mundo cada vez más tecnológico y digital, que compite por los recursos y el talento, es prioritario impulsar la imagen y presencia de Indra en todos los sectores de la sociedad. Por ese motivo, trabajamos mucho con las universidades y con los distintos agentes que, de alguna manera, van a impulsar la percepción de las compañías españolas a medio plazo.

Con respecto al posicionamiento global, somos unos convencidos de que para desarrollar la futura demanda hemos de estar allí donde están los clientes innovadores. Actualmente, hay mucha más innovación en los países emergentes que en los desarrollados, desde el punto de vista de innovación incremental.

Ejemplos como el de la semana pasada, cuando India colocaba en Marte un vehículo para hacer una serie de análisis, un satélite de bajo coste que compite con los satélites tradicionales que envía la NASA, así lo demuestran. Estamos viendo cómo los países del sudeste asiático y de Latinoamérica se están saltando fases de la innovación que hemos vivido en Europa y en Estados Unidos, adoptando innovación más rápidamente y con un perfil de bajo coste, al que en muchos casos no estamos acostumbrados.

Para una empresa como Indra, que pretende estar a la vanguardia de la tecnología y tener un proyecto sostenible en el largo plazo, es esencial tener acceso a los nuevos clientes, a las nuevas demandas, y estar a la vanguardia de la tecnología. Creemos que elementos como el *big data,* el *cloud,* la automatización y la comunicación máquina a máquina van a definir el nuevo contexto tecnológico.

En países del sudeste asiático, en India y en Latinoamérica, se están incorporando este tipo de innovaciones incluso antes que en los tradicionales, donde ya tenemos una serie de siste-

mas o soluciones que nos permiten mantener el funcionamiento en el día a día. Por eso debemos estar en los emergentes, para adaptarnos a la innovación.

Otro tema es la escasez de talento en Europa, además de una población progresivamente más envejecida. Tenemos que estar en Asia y en Latinoamérica para captar nuevos profesionales.

La verdadera ventaja competitiva de Indra está sobre todo vinculada a que trabajamos en la automatización de unos sectores que son claves cuando un país entra en su senda de desarrollo. Somos una compañía que trabajamos en los ámbitos de las infraestructuras –en la automatización, modernización y gestión del control de las infraestructuras, tanto del tráfico aéreo y marítimo como en el vial o el ferroviario–, en la modernización de los servicios financieros –en los sistemas de control, medios de pago, la relación con los clientes–; en el sector de las telecomunicaciones, clave para el desarrollo económico, y en todo lo que tiene que ver con la modernización de las Administraciones Públicas, especialmente desde el punto de vista de la sanidad, trabajando tanto la asistencia primaria como la gestión hospitalaria o la gestión de crónicos. Contamos con una amplia experiencia en esta oferta, primero porque lo hemos vivido en España, que ha modernizado

> **Elementos como el *big data*, el *cloud*, la automatización y la comunicación máquina a máquina van a definir el nuevo contexto tecnológico**

todos estos aspectos de su actividad, y segundo porque estamos acompañando a nuestros clientes en Latinoamérica y ahora en Oriente Medio y en Asia Pacífico, precisamente en esa fase de modernización.

Además, tenemos una experiencia en un ámbito determinante para el sostenimiento de una sociedad y de su estabilidad, como es la defensa y la seguridad. Una sociedad que no se siente segura no es una sociedad que pueda desarrollarse económicamente. Indra tiene una serie de soluciones y sistemas orientados al mando y control, a la vigilancia de fronteras, a la documentación segura, y estamos trabajando en la vanguardia de la ciberseguridad, un elemento indispensable en una sociedad que se digitaliza y que registra nuevas amenazas procedentes del ciberespacio.

Tampoco me puedo olvidar del ámbito energético, donde todo lo relacionado con el *smart energy* y la eficiencia energética es un elemento fundamental de competitividad.

En definitiva, nuestra oferta está muy orientada a resolver necesidades de todos los entornos económicos, especialmente con experiencia en países que quieran modernizarse e incorporarse a un nuevo estadio dentro de esta economía digital en la que hoy vivimos.

F.F.S.: Existe una gran distancia entre la celeridad de las evoluciones tecnológicas y la lentitud de los sistemas actuales, cuyos procesos de decisión a nivel estatal son demasiado pausados y reflexivos. ¿Se pierden oportunidades en un escenario con dos velocidades tan distintas? ¿Cómo podemos salvar este desequilibrio?

E.F.: Creo que el mundo es cada vez más dual, y que debemos acostumbrarnos a esa dualidad. Hay un mundo de lo convencional y otro de lo innovador, de lo rupturista, que en mi opinión van a convivir durante tiempo.

También me gustaría llamar la atención sobre el aumento exponencial de la complejidad de los últimos 50 años. Recientemente leía un análisis de McKinsey sobre organización de las compañías, que explicaba cómo en los últimos años la tasa de complejidad de estas ha alcanzado el 300% anual, así como que no había organización en la que una persona no tuviera objetivos casi contradictorios; por ejemplo, piden aumentar las ventas y a la vez ahorrar más. Es decir, el mundo va tan rápido que hay que ingeniárselas para convivir con objetivos contradictorios en todas las empresas. Creo que esta misma contradicción acabará dándose en la sociedad, donde nos vamos a encontrar desde el extremo del lujo hasta el *low cost* en todos los ámbitos.

Afortunadamente, en el entorno empresarial contamos con herramientas para aprender a convivir con esa realidad contradictoria. Hoy en día, el manejo de grandes bases de datos de las cuales se puede extraer información y segmentar, permite entender mucho mejor las necesidades de tus clientes, ya no en la media.

Si lo piensa, durante los últimos 50 años todas las empresas han estado trabajando en la media de la sociedad, pero en el momento actual todo el mundo va a trabajar en segmentos estrechos, aprovechando el análisis detallado de todas estas bases de datos, que hacen posible conocer las necesidades de los clientes o segmentos, así como con la automatización y la industrialización 3D, que permiten dar soluciones específicas para cada uno de ellos.

Opino que estamos en un punto donde lo que no nos puede asustar es la diversidad, ni tampoco podemos pretender que esto vuelva a tender a la media, sino que aprenderemos a gestionar cada segmento con sus particularidades.

F.F.S.: Cada año Indra invierte aproximadamente el 7% de sus ventas en desarrollo tecnológico. ¿Es suficiente para mantener la competitividad? ¿En qué tecnologías están invirtiendo más, cuáles son los vectores de mayor crecimiento?

E.F.: Somos una compañía tecnológica, y la innovación es central para nuestro negocio. El 7% es una cifra que está bastante por encima de la media de nuestros competidores, que se sitúa en torno al 4%. Cuando Indra se constituyó como la empresa que hoy es, decidimos que

> **“Trabajamos en la automatización de unos sectores que son claves cuando un país entra en su senda de desarrollo”**

la única manera de diferenciarnos en un entorno donde la mayor parte de las compañías eran multinacionales americanas o europeas, era desarrollar soluciones propias en aquellos segmentos de mercado en los que pensábamos que teníamos potencial a medio plazo.

Lo que estamos viendo ahora es que todas las transformaciones que están sucediendo desde el punto de vista económico, social y tecnológico, representan una oportunidad. Es cierto que hay sectores que tienen razones para sentirse amenazados, pero creemos que en España se dan los factores necesarios para poder jugar un papel en esta nueva ola de industrialización tecnológica, especialmente en el ámbito de la ciberseguridad –donde por razones de posicionamiento España siempre ha sido relevante en lo referente a la vigilancia de fronteras, a fraude, al tratamiento de mafias, a la lucha contra el terrorismo...–. Nuestro país debería estar a la vanguardia en esta nueva generación que tiene que ver con el ciberespacio, porque se dan los factores de conocimiento, industria y la posibilidad de tener una demanda innovadora, ya que las empresas de telecomunicaciones y las empresas financieras –uno de los principales clientes de la ciberseguridad– están aquí.

Del mismo modo, por haber sido España pionera en la digitalización de la sanidad, tiene una gran cantidad de datos que son utilizables para contrastar los resultados de distintas terapias, protocolos, etc., que en la segmentación de las enfermedades permitirán ir directamente al tratamiento más efectivo para un determinado tipo de persona.

También nuestra Administración Pública ha sido pionera en la digitalización y utilización de expedientes digitales.

Creo que en España se dan las circunstancias favorables para una empresa como Indra, con capacidad para desarrollar nuevas aplicaciones y exportarlas, y que el Ministro de Industria, en su agenda para fortalecer el sector industrial español, ha considerado la proyección de estas posibilidades internacionalmente.

F.F.S.: Son varios los reconocimientos de Indra por su compromiso con la calidad y la excelencia, dos ámbitos en los que el Club Excelencia en Gestión es un referente. En este sentido, ¿cuál ha sido el recorrido de Indra y su aportación a este ámbito?

E.F.: En Indra entendemos que la innovación no puede estar solo referida a nuestros productos, sino también a nuestros procesos. Nuestros clientes son muy exigentes y, además de demandar la solución tecnológica más vanguardista y que mejor contribuya a sus objetivos de negocio, la quieren al menor coste posible, en un plazo reducido y sin errores (algunas de nuestras tecnologías son críticas). Y esto solo es posible cuando introduces mejoras continuas en tus procesos y eres excelente en tu gestión.

Aplicamos metodologías de vanguardia, acordes con este posicionamiento. Desempeño y transparencia son la clave de nuestro modelo de gestión, ampliamente reconocido por los principales monitores internacionales como el Dow Jones Sustainability Index, donde estamos presentes desde hace nueve años ■

IBERCAJA BANCO S.A.U · SODERCAN (SOCIEDAD PARA EL DESARROLLO REGIONAL DE CANTABRIA) · UNIVERSIDAD DE MÁLAGA (UMA) · SERVICIO DE GESTIÓN Y RECAUDACIÓN TRIBUTARIA · DIPUTACIÓN JAÉN · COLEGIO "MATER SALVATORIS" · UNIVERSITAT JAUME I · DIPUTACIÓ DE TARRAGONA · IRDB · ABERTIS TELECOM, S.A. · AUTORIDAD PORTUARIA DE GIJÓN · BANESTO · GRUPO · BANCO SABADELL · INSTITUT CATALÀ D'AVALUACIONS MÈDIQUES (ICAM) · COMPAÑÍA LOGÍSTICA DE HIDROCARBUROS CLH, S.A · UNIVERSIDAD DE CASTILLA LA MANCHA · BANC DE SANG I TEIXITS · UNIVERSIDAD EUROPEA DE MADRID · ENAGÁS, S.A. · REGTSA · HOSPITAL GREGORIO MARAÑÓN · CLUB ASTURIANO DE CALIDAD · UNIVERSIDAD DE BURGOS · UNIVERSIDAD DE ZARAGOZA · GRUPO CONFORSA, ANÁLISIS, DESARROLLO Y FORMACIÓN, S.A. · REDUR/LOZANO TRANSPORTES · UNIVERSIDAD NACIONAL DE EDUCACION A DISTANCIA (UNED) · UNIVERSIDAD DE SEVILLA · UNIVERSIDAD DE SEVILLA · AGÈNCIA DE SALUT PÚBLICA DE BARCELONA · RED ELÉCTRICA DE ESPAÑA, S.A.U. · BANKIA, S.A. · HOSPITAL MONCLOA · UNIVERSIDAD DE OVIEDO · UNIVERSIDAD DE SEVILLA · UNIVERSIDAD DE SEVILLA · IBERCAJA BANCO S.A.U · COLEGIO NUESTRA SEÑORA DE LAS MARAVILLAS · HOSPITAL PLATÓ · CEPSA · AYUNTAMIENTO DE ALCOBENDAS · NOVASOFT CORPORACIÓN EMPRESARIAL, S.L. S.A.M.U.R. PROTECCIÓN CIVIL MADRID · UNIVERSIDAD POLITÉCNICA MADRID-SERVICIO D FORMACIÓN CONTINUA · UNIVERSIDAD DE SALAMANCA SERVICIO CENTRAL DE IDIOMAS · UNIVERSIDAD DE SEVILLA ESC.UNIV. DE ESTUDIOS EMPRESARIALES · UNIVERSIDAD DE SEVILLA BIBLIOTECA · COLEGIO INTERNACIONAL SEK-EL CASTILLO (INSTITUCIÓN EDU.SEK) · EUROCOLEGIO CASVI (EUROLENGUAS, S.A.) · COLEGIO CASVI-BOADILLA (CASVI-BOADILLA S.A.) · AENA - AEROPUERTO DE MADRID/BARAJAS · UNIV. POLITÉCNICA DE MADRID. ESC. UNIV. ARQUITECTURA TÉCNICA · EULEN SOCIOSANITARIOS S.A. · UNIVERSIDAD DE OVIEDO - UNIDAD TÉCNICA DE CALIDAD · UNIVERSIDAD DE MÁLAGA - ÁREA DE ADMINISTRACIÓN Y SERVICIOS · UNIV. DE SEVILLA SERVICIO DE ACTIVIDADES DEPORTIVAS (SADUS) · BOMBEROS DEL AYUNTAMIENTO DE MADRID · LÍNEA MADRID AYUNTAMIENTO DE MADRID · UNIVERSIDAD EUROPEA DE MADRID SERV.BIBLIOTECA - DULCE CHACÓN · TESORERÍA GENERAL DE LA SEGURIDAD SOCIAL DE NAVARRA · ADIF- DIRECCIÓN EJECUTIVA DE CIRCULACIÓN · UNIVERSIDAD DE GRANADA - BIBLIOTECA UNIVERSIDAD DE SEVILLA.- COLEGIO MAYOR HERNANDO COLÓN · ABENER ENERGIA,S.A. · INSTALACIONES INABENSA, S.A. · COORDINACIÓN GRAL. DE SEGURIDAD POLICÍA MUNICIPAL DE MADRID · SERVICIO DE INFORMÁTICA Y COMUNICACIONES. UNIV. BURGOS · UNIVERSIDAD DE BURGOS - SERVICIO DE GESTIÓN ACADÉMICA · UNIDAD DE CALIDAD DE LA UNIVERSIDAD DE BURGOS · IBERDROLA INGENIERÍA Y CONSTRUCCIÓN S.A.U · DIR. PROV. TESORERÍA GRAL DE LA SEGURIDAD SOCIAL VALLADOLID · UNIVERSIDAD PONTIFICIA COMILLAS SERVICIO DE BIBLIOTECA · AEROPUERTO DE LANZAROTE- AENA · FUNDACIÓN GENERAL DE LA UNIVERSIDAD POLITÉCNICA MADRID · ÁREA DE DEPORTES. UNIVERSIDAD DE CÁDIZ · SERVICIO DE EXTENSIÓN UNIVERSITARIA - UNIVERSIDAD DE CÁDIZ · UNIDAD DE EVALUACIÓN Y CALIDAD - UNIVERSIDAD DE CÁDIZ · UNIVERSIDAD DE CÁDIZ - AREA DE BIBLIOTECA Y ARCHIVO · CEPSA GAS LICUADO · SEUR OPERACIONES, S.A. (SEOPSA) MADRID · FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE OVIEDO · SRIA GRAL TECNICA DEL AREA D GOBIERNO- SEGURIDAD Y MOVILIDAD · IBERCAJA BANCO S.A.U · SODERCAN (SOCIEDAD PARA EL DESARROLLO REGIONAL DE CANTABRIA) · UNIVERSIDAD DE MÁLAGA (UMA) · SERVICIO DE GESTIÓN Y RECAUDACIÓN TRIBUTARIA · DIPUTACIÓN JAÉN · COLEGIO "MATER SALVATORIS" · UNIVERSITAT JAUME I · DIPUTACIÓ DE TARRAGONA · IRDB · ABERTIS TELECOM, S.A. · AUTORIDAD PORTUARIA DE GIJÓN · BANESTO · GRUPO · BANCO SABADELL · INSTITUT CATALÀ D'AVALUACIONS MÈDIQUES (ICAM) · COMPAÑÍA LOGÍSTICA DE HIDROCARBUROS CLH, S.A · UNIVERSIDAD DE CASTILLA LA MANCHA · BANC DE SANG I TEIXITS · UNIVERSIDAD EUROPEA DE MADRID · ENAGÁS, S.A. · REGTSA · HOSPITAL GREGORIO MARAÑÓN · CLUB ASTURIANO DE CALIDAD · UNIVERSIDAD DE BURGOS · UNIVERSIDAD DE ZARAGOZA · GRUPO CONFORSA, ANÁLISIS, DESARROLLO Y FORMACIÓN, S.A. · REDUR/LOZANO TRANSPORTES · UNIVERSIDAD NACIONAL DE EDUCACION A DISTANCIA (UNED) · UNIVERSIDAD DE SEVILLA · UNIVERSIDAD DE SEVILLA · AGÈNCIA DE SALUT PÚBLICA DE BARCELONA · RED ELÉCTRICA DE ESPAÑA, S.A.U. · BANKIA, S.A. · HOSPITAL MONCLOA · UNIVERSIDAD DE OVIEDO · UNIVERSIDAD DE SEVILLA · UNIVERSIDAD DE SEVILLA · IBERCAJA BANCO S.A.U · COLEGIO NUESTRA SEÑORA DE LAS MARAVILLAS · HOSPITAL PLATÓ · CEPSA · AYUNTAMIENTO DE ALCOBENDAS · NOVASOFT CORPORACIÓN EMPRESARIAL, S.L. · S.A.M.U.R. PROTECCIÓN CIVIL MADRID · UNIVERSIDAD POLITÉCNICA MADRID-SERVICIO D FORMACIÓN CONTINUA · UNIVERSIDAD DE SALAMANCA SERVICIO CENTRAL DE IDIOMAS · UNIVERSIDAD DE SEVILLA ESC.UNIV. DE ESTUDIOS EMPRESARIALES · UNIVERSIDAD DE SEVILLA BIBLIOTECA · COLEGIO INTERNACIONAL SEK-EL CASTILLO (INSTITUCIÓN EDU.SEK) · EUROCOLEGIO CASVI (EUROLENGUAS, S.A.) · COLEGIO CASVI-BOADILLA (CASVI-BOADILLA S.A.) · AENA - AEROPUERTO DE MADRID/ BARAJAS · UNIV. POLITÉCNICA DE MADRID. ESC. UNIV. ARQUITECTURA TÉCNICA · EULEN SOCIOSANITARIOS S.A. · UNIVERSIDAD DE OVIEDO - UNIDAD TÉCNICA DE CALIDAD · UNIVERSIDAD DE MÁLAGA - ÁREA DE ADMINISTRACIÓN Y SERVICIOS · UNIV. DE SEVILLA SERVICIO DE ACTIVIDADES DEPORTIVAS (SADUS) · BOMBEROS DEL AYUNTAMIENTO DE MADRID · LÍNEA MADRID AYUNTAMIENTO DE MADRID · UNIVERSIDAD EUROPEA DE MADRID SERV.BIBLIOTECA - DULCE CHACÓN · TESORERÍA GENERAL DE LA SEGURIDAD SOCIAL DE NAVARRA · ADIF- DIRECCIÓN EJECUTIVA DE CIRCULACIÓN · UNIVERSIDAD DE GRANADA - BIBLIOTECA UNIVERSIDAD DE SEVILLA.- COLEGIO MAYOR HERNANDO COLÓN · ABENER ENERGIA,S.A. · INSTALACIONES INABENSA, S.A. · COORDINACIÓN GRAL. DE SEGURIDAD POLICÍA MUNICIPAL DE MADRID · SERVICIO DE INFORMÁTICA Y COMUNICACIONES. UNIV. BURGOS · UNIVERSIDAD DE BURGOS - SERVICIO DE GESTIÓN ACADÉMICA · UNIDAD DE CALIDAD DE LA UNIVERSIDAD DE BURGOS · IBERDROLA INGENIERÍA Y CONSTRUCCIÓN S.A.U · DIR. PROV. TESORERÍA GRAL DE LA SEGURIDAD SOCIAL VALLADOLID · UNIVERSIDAD PONTIFICIA COMILLAS SERVICIO DE BIBLIOTECA · AEROPUERTO DE LANZAROTE- AENA · FUNDACIÓN GENERAL DE LA UNIVERSIDAD POLITÉCNICA MADRID · ÁREA DE DEPORTES. UNIVERSIDAD DE CÁDIZ · SERVICIO DE EXTENSIÓN UNIVERSITARIA - UNIVERSIDAD DE CÁDIZ · UNIDAD DE EVALUACIÓN Y CALIDAD - UNIVERSIDAD DE CÁDIZ · UNIVERSIDAD DE CÁDIZ - AREA DE BIBLIOTECA Y ARCHIVO · CEPSA GAS LICUADO · SEUR OPERACIONES, S.A. (SEOPSA) MADRID · FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE OVIEDO · SRIA GRAL TECNICA DEL AREA D GOBIERNO- SEGURIDAD Y MOVILIDAD · IBERCAJA BANCO S.A.U · SODERCAN (SOCIEDAD PARA EL DESARROLLO REGIONAL DE CANTABRIA) · UNIVERSIDAD DE MÁLAGA (UMA) · SERVICIO DE GESTIÓN Y RECAUDACIÓN TRIBUTARIA · DIPUTACIÓN JAÉN · COLEGIO "MATER SALVATORIS" · UNIVERSITAT JAUME I · DIPUTACIÓ DE TARRAGONA · IRDB · ABERTIS TELECOM, S.A. · AUTORIDAD PORTUARIA DE GIJÓN · BANESTO · GRUPO · BANCO SABADELL · INSTITUT CATALÀ D'AVALUACIONS MÈDIQUES (ICAM) · COMPAÑÍA LOGÍSTICA DE HIDROCARBUROS CLH, S.A · UNIVERSIDAD DE CASTILLA LA MANCHA · BANC DE SANG I TEIXITS · UNIVERSIDAD EUROPEA DE MADRID · ENAGÁS, S.A. · REGTSA · HOSPITAL GREGORIO MARAÑÓN · CLUB ASTURIANO DE CALIDAD · UNIVERSIDAD DE BURGOS · UNIVERSIDAD DE ZARAGOZA · GRUPO CONFORSA, ANÁLISIS, DESARROLLO Y FORMACIÓN, S.A. · REDUR/LOZANO TRANSPORTES · UNIVERSIDAD NACIONAL DE EDUCACION A DISTANCIA (UNED) · UNIVERSIDAD DE SEVILLA · UNIVERSIDAD DE SEVILLA · AGÈNCIA DE SALUT PÚBLICA DE BARCELONA · RED ELÉCTRICA DE ESPAÑA, S.A.U. · BANKIA, S.A. · HOSPITAL MONCLOA · UNIVERSIDAD DE OVIEDO · UNIVERSIDAD DE SEVILLA · UNIVERSIDAD DE SEVILLA · IBERCAJA BANCO S.A.U · COLEGIO NUESTRA SEÑORA DE LAS MARAVILLAS · HOSPITAL PLATÓ · CEPSA · AYUNTAMIENTO DE ALCOBENDAS · NOVASOFT CORPORACIÓN EMPRESARIAL, S.L. · S.A.M.U.R. PROTECCIÓN CIVIL MADRID · UNIVERSIDAD POLITÉCNICA MADRID-SERVICIO D FORMACIÓN CONTINUA · UNIVERSIDAD DE SALAMANCA SERVICIO CENTRAL DE IDIOMAS · UNIVERSIDAD DE SEVILLA ESC.UNIV. DE ESTUDIOS EMPRESARIALES · UNIVERSIDAD DE SEVILLA BIBLIOTECA · COLEGIO INTERNACIONAL SEK-EL CASTILLO (INSTITUCIÓN EDU.SEK) · EUROCOLEGIO CASVI (EUROLENGUAS, S.A.) · COLEGIO CASVI-BOADILLA (CASVI-BOADILLA S.A.) · AENA - AEROPUERTO DE MADRID/BARAJAS · UNIV. POLITÉCNICA DE MADRID. ESC. UNIV. ARQUITECTURA TÉCNICA · EULEN SOCIOSANITARIOS S.A. · UNIVERSI-

Sello de Excelencia Europea, tu impulso para seguir creciendo.

Queremos agradecer tu fidelidad y tu apuesta por la excelencia.
Porque para nosotros eres importante, gracias por formar parte del Club.

EFQM *El único sello con reconocimiento a nivel europeo

www.clubexcelencia.org/sellos

gestión el núcleo del cambio

Entidades de certificación acreditadas para la obtención del Reconocimiento

AENOR www.aenor.es

Applus www.applus.com

LRQA Business Assurance www.lrqa.es

Bureau Veritas www.bureauveritas.es

SGS www.es.sgs.com

TÜV Rheinland www.tuv.com

“El objetivo de Merck en España son las necesidades de los pacientes”

Merck es la compañía químico-farmacéutica con mayor tradición en el mundo. Desde 1668 su nombre es sinónimo de innovación, de éxito y de espíritu empresarial responsable. La familia fundadora sigue siendo el accionista mayoritario hasta la fecha, con el 70% de las acciones, y la única con derecho a voto, lo que hace que todas las decisiones sigan siendo familiares.

Tras 90 años en España, en abril de 2012 Rogelio Ambrosi, hasta entonces director general de Merck México, donde había liderado un cambio organizativo y cultural de éxito, se pone al frente de la compañía en España.

FEDERICO FERNÁNDEZ DE SANTOS: Con su experiencia profesional en firmas norteamericanas y tras convertirse en el primer director general no alemán de Merck en América Latina, ¿qué destacaría del entorno de una multinacional alemana?

ROGELIO AMBROSI: Desde mi incorporación en Arthur Andersen, comencé a trabajar con norteamericanos. Posteriormente estuve 11 años en Eli Lilly y siete más en Abbott. Por lo tanto, podría decirse que conozco de primera mano la forma de trabajar de las empresas norteamericanas.

En aquel momento, vislumbré el cambio de los Estados Unidos porque buscaba otra cultura de la gestión. Estados Unidos, en relación con los países de América Latina y especialmente con los más cercanos como México, siguen una cultura de micro *management*, intentado que todo se parezca a lo que tienen en su país. Esa tendencia generalizada de la gestión de las compañías norteamericanas de mirar siempre hacia abajo, me hizo replantearme un cambio profesional en compañías en las que primaban en su gestión el respeto por la cultura local del país, en lugar de imponer la suya propia. Cuando me uní a Merck en México, comprobé que era cierto. Ya en aquel momento Merck era una compañía con una visión global, con mucha mentalidad alemana, pero que cuando llegaba a los países, entendía que la forma de hablar, de gestionar o de dirigirse a un cliente debía seguir y respetar las costumbres y los tiempos de la cultura del país. Desde ese respeto, conseguían que la toma de decisiones fuese mucho más rápida que en una compañía norteamericana. Esto fue lo que más me atrajo y, siete años después, puedo confirmar que sigue siendo así y funciona.

> “Calculamos crear más de 50 nuevos puestos de trabajo de técnicos avanzados”

F.F.S.: ¿Hasta qué punto es importante para las multinacionales que quieren triunfar en Latinoamérica contar con gente local en la dirección?

R.A.: Creo que hay que llegar a un equilibrio. Las compañías que quieren tener un gerente general extranjero muy sólido, han de tener también un equipo local muy sólido que permita que las decisiones se tomen sobre el marco de la realidad, y no de la teoría.

F.F.S.: ¿Cuáles son las principales diferencias que observa entre la gestión directiva en México y en España?

R.A.: Hay diferencias, pero también muchas similitudes, en parte por las situaciones que me han tocado vivir. En México estuve dirigiendo una empresa durante la crisis del 94, una recesión mucho más fuerte que la vivida en España, donde también he llegado en el momento más crítico. Esto ha permitido generar un sentido de urgencia y flexibilizar nuestra cultura de trabajo, algo que hemos logrado a través del equipo directivo y del grupo gerencial. En este sentido, ha sido muy parecido a experiencias anteriores.

Pero también hay diferencias. Llegar a España supone llegar a un país reconocido por tener uno de los mejores sistemas sanitarios, un lugar donde se vende muy bien y con una buena rentabilidad. Sin embargo, cuando empiezan los recortes, se comienza a analizar por qué no estábamos logrando las metas. Me encuentro entonces con una compañía en la que los procesos no son suficientemente sólidos, con una estrategia local completamente definida, sin un progra-

ma de motivación y reconocimiento bien implementado hacia los empleados, en donde el negocio se daba porque las cosas iban bien y porque el Gobierno aumentaba un 20% su presupuesto en Sanidad año tras año. Para mi sorpresa, había mucho por hacer.

En aquel momento, prácticamente reproducimos en España el modelo que años atrás había aplicado en países como Perú o Colombia. Hicimos un análisis de todos nuestros equipos, nos enfocamos fundamentalmente en generar eficiencias en la compañía y redirigir nuestros esfuerzos a lo básico, fue esencialmente *back to basics*.

Para ello, creamos un programa llamado Commercial Excellence, que ahora está implementándose en toda Europa. Un plan básico, pero que nos permitía entender el porqué de los aciertos y errores de todos los procesos.

Otra diferencia fundamental es el nivel de formación en medicina, muy superior al de América Latina. El hecho de que muchos españoles sean verdaderos *key opinion leaders* de países latinoamericanos hace que sea más fácil atraer inversión en investigación hacia España, aunque en la práctica se dan complicaciones por no tener una ley central, sino por comunidades...

También aprecio que en las categorías medias y altas de la organización, la preparación es similar, pero en los puestos técnicos la gente está mucho más formada en España. Por eso, en México se necesitan más supervisores y personal de seguimiento para que los proyectos sucedan como se han planeado.

“Pasar de la generación de conocimiento a un producto biotecnológico o químico es cada día más complejo”

F.F.S.: ¿Y con respecto a los sistemas sanitarios? ¿Cuánto difieren?
R.A.: Suelo decir que si fuera ministro de Sanidad, preferiría serlo de México que de España, porque aquí el país llegó a su máximo apogeo y ahora se está reajustando a la realidad económica. Sin embargo, México está creciendo mucho porque su sistema sanitario era mejorable, por lo que sin duda es más fácil prosperar. En México han combatido por no tener el reembolso universal para todos los tratamientos, sino únicamente en los tratamientos básicos. Otro de los aspectos es el control exhaustivo del gasto, por ejemplo en los fármacos oncológicos que deben pasar una reglamentación especial. Para la industria farmacéutica es muy ventajoso, ya que existe un mercado privado que funciona extraordinariamente.

F.F.S.: Me da la impresión de que su llegada a España ha sido adecuada en el tiempo, porque entrar en la crisis le ha permitido aplicar una visión de optimización y máximo rendimiento de todos los recursos, que en tiempos de *vacas gordas* no se tenía en cuenta. ¿Ha sido así?
R.A.: Fue el momento oportuno de implementar nuevas ideas y los cambios de personal, atrayendo gente creativa y visionaria. Lo que echo de menos es que no se planease hacer esto en los tiempos de las *vacas gordas*. Creo que cuando las cosas van bien es el momento de pensar y, si puedes implementar, hacerlo. El primer día que llegué aquí oficialmente tuve que anunciar una reducción de personal importante. Fue un momento muy duro, pero es cierto que el entorno de crisis ayudó a que las cosas se pudieran modificar de una manera más rápida.

F.F.S.: Uno de los temas más atractivos es el impacto de las nuevas tecnologías en la medicina. Se está produciendo una aceleración del conocimiento que, imagino, también está acortando ciclos. ¿Cómo consideran qué estará el sector dentro de cinco años?
R.A.: La percepción que tenemos es un poco distinta a esta aceleración. El conocimiento es mucho mayor y los conceptos que hoy maneja un hospital que hace investigación en Chile, en México o en España son muy parecidos, y eso incentiva la investigación y la generación de conocimiento más rápidamente.

> **“La planta de biotecnología de Tres Cantos produce el 100% de la hormona de crecimiento que se comercializa en el mundo”**

El problema viene a la hora de convertir ese conocimiento en un medicamento que pueda beneficiar al paciente.

La industria farmacéutica debería hacer un mayor esfuerzo por comunicar de una forma más clara y dar a conocer las historias más completas. No solo tenemos productos con precios elevados ni nos peleamos con Sanidad por conseguir financiación, sino que tenemos 12.000 productos, muchos de ellos por debajo de los 2,5 euros. Es más, somos el país de nuestro entorno europeo con los precios en medicina clásica más bajos, y debemos ser capaces de contarlo mejor a los medios y a la sociedad.

> **“Hemos sido capaces de traer dos inversiones importantes, aprobadas en 2013 que se están implementando en este año 2014”**

Sin embargo, pasar de la generación de conocimiento a un producto biotecnológico o a un producto químico que ayude en la calidad de vida o retrase los impactos de una enfermedad es cada día más complejo, porque hay mucha más competencia, más regulación y menos necesidades no cubiertas. Antes, los estudios clínicos se hacían con más facilidad. Sin embargo ahora, reclutar y llevar a cabo un ensayo es un proceso muy complejo, lo que retrasa también la aparición de nuevos productos.

F.F.S.: Después de más de dos años al frente de Merck España, ¿cuáles son los objetivos ahora que, parece, se está produciendo la salida de la crisis?
R.A.: En España tenemos distintos objetivos: de negocio, de recursos humanos y también de país.

A nivel de negocio, queremos seguir consolidándonos como una empresa innovadora, enfocada en las verdaderas necesidades de los pacientes y seguir intentando a través de fórmulas creativas y junto a médicos, farmacéuticos, gerentes de hospital y autoridades, que los medicamentos lleguen al paciente.

En términos de personal, actualmente tenemos un buen equipo y cada día tratamos de incrementar aspectos relacionados con el reconocimiento y la motivación. En Merck tenemos una filosofía de respeto por la gente, siendo esta nuestra prioridad absoluta. Por ejemplo, acabamos de realizar una encuesta interna que nos ha servido para elaborar un plan de acción y poder revisarlo en marzo. También hemos ideado un plan de sucesión muy interesante, que estamos implementando en España y ahora se está poniendo en marcha en el resto de Europa.

En lo referente al país, hemos sido capaces de traer dos inversiones importantes, aprobadas en 2013 que se están implementando en este año 2014. Una destinada a la planta química en

Mollet, cerca de Barcelona, con una inversión aproximada de 11 millones de euros. Otra es la ampliación de la planta de biotecnología de Tres Cantos de Madrid, con una inversión de 15 millones de euros, donde se produce el 100% de la hormona de crecimiento del mundo y el 80% de las gonadotropinas utilizadas en los tratamientos de fertilidad, también para todo el mundo a excepción de Estados Unidos.

Por otro lado, estamos comprometidos con el empleo, vamos a terminar el año con más de 30 personas en la planta farmacéutica de Mollet y para 2015 está prevista la contratación de nuevos profesionales. También estamos generando empleo en Tres Cantos, motivado por la ampliación de la capacidad de producción. En definitiva, estimamos la creación de más de 50 nuevos puestos de trabajo de técnicos avanzados.

F.F.S.: Emilio Moraleda (ex presidente de Pfizer) nos hablaba de la complejidad de la gestión del sector farmacéutico, especialmente por los procesos de fusiones y absorciones que se han vivido. Sin embargo, Merck representa una excepción, pues ha sido capaz de mantenerse independiente. ¿Qué hay detrás de esta diferencia?

R.A.: Merck es independiente porque nosotros no estamos a la venta. La familia Merck impide la venta de acciones fuera de los miembros de la familia. Evidentemente la familia puede desvincularse, pero otro familiar debe comprar su parte.

Sin embargo, sí hemos adquirido grandes empresas para nuestros dos negocios, el químico y el farmacéutico. Primero compramos Serono, más tarde de Millipore, y recientemente la química Sigma Aldrich.

F.F.S.: También nos advertía Moraleda de que lo realmente diferencial era contar con los mejores talentos y conseguir que no se *quemen*. ¿Cómo se gestiona este tema en Merck?

R.A.: Coincido con él en que lo más importante de una organización es la gestión del talento. Debemos generar un ambiente de trabajo abierto, honesto y transparente donde cada persona, independientemente del nivel jerárquico, pueda decir lo que piensa y hacia dónde debería dirigirse la empresa. Además, otro de los factores esenciales es ofrecer una remuneración competitiva. La clave reside en lograr estos ingredientes y delegar dando *empowerment* al talento ■

> **“El hecho de que muchos españoles sean los *key opinion leaders* de países latinoamericanos facilita atraer inversión en investigación hacia España”**

Alinear funciones

Tanto en momentos positivos de la economía como en los malos tiempos, las funciones de Recursos Humanos, Finanzas y Tecnología están en un ciclo continuo de crecimiento, decrecimiento, centralización o descentralización. Hay en marcha procesos de reingeniería, reducción, *outsourcing* o creación de organizaciones para servicios compartidos. Unas veces se requiere incrementar la capacidad de respuesta y otras reducir los costes y mejorar la eficiencia. La mayoría de los esfuerzos focalizados en funciones de soporte tienen efectos negativos no intencionados. Por ejemplo, cuando desde Recursos Humanos se realizan cambios que estos perciben como positivos, los responsables de la línea frecuentemente tienen una visión negativa sobre ellos. Aun valorando la aportación de Recursos Humanos, no aprecian la contribución de su función. ¿Por qué? Pues porque la mayoría de los cambios que realiza Recursos Humanos para mejorar la función no ayudan a mejorar los resultados del negocio. Cuando las funciones intentan mejorar sin alinearse dentro de la organización tienen la tendencia a dañar más que a mejorar el rendimiento del negocio.

> **“La mayoría de los cambios que realiza Recursos Humanos para mejorar la función no ayudan a mejorar los resultados del negocio”**

Cinco tipos de mala alineación:

1-. **Optimizando la función.** Es frecuente que una función implemente cambios que harán su trabajo más eficiente o fácil, pero que al tiempo hagan más difícil la obtención de los objetivos de la organización. Las funciones de apoyo deben saber con quiénes están conectados y cómo sus acciones y mejoras impactan en el núcleo del negocio. Cuando alguien está en la función de apoyo, la mayoría de los requisitos han de fluir desde las necesidades del negocio hacia fuera, en vez de desde la organización de apoyo hacia el negocio.

2-. **Estandarización frente a especialización.** La estandarización es una solución frecuente ante las iniciativas de reducción de costes. Cuando se aplica adecuadamente, genera valor y economías; pero cuando los *drivers* del negocio requieren una especialización, la estandarización genera la necesidad de trabajar creando organizaciones a la sombra y otras causas que absorben el tiempo de los empleados. La creencia de que un trabajo sea escalable no es una razón suficiente para estandarizar.

3-. **Utilización frente a disponibilidad.** A los grupos funcionales se les reta frecuentemente a estar disponibles cuando alguien requiere de sus servicios, pero al mismo tiempo ser lo suficientemente reducidos y eficientes, de manera que todos ellos estén utilizados al 100%. Al igual que con las herramientas de tecnología, la gestión de la utilización frente a la disponibilidad da lugar a una situación no viable. Las funciones han de tener claro cuáles son los primeros motivadores del negocio y de su éxito, para determinar dónde aplicar la utilización o la disponibilidad como principios organizacionales. Asimismo, las organizaciones de apoyo han de tener un método claro para priorizar su trabajo y a quién deben responder primero para mantener el negocio en marcha.

4-. **Soluciones buscando problemas.** Demasiados esfuerzos en las mejoras son soluciones que buscan problemas. Muchas funciones, al ser proactivas con buenas intenciones, identifican un concepto que encuentran atractivo y consiguen el apoyo de los gestores, implementando este concepto sin entender la relevancia o aplicabilidad en el día a día. Crear trabajo para otros tiende a generar un mayor distanciamiento de credibilidad entre las funciones a las cuales sirven. Por eso, es importante siempre identificar qué necesidad de negocio se está cubriendo. Si no es así, los líderes pueden ver el trabajo como un peso añadido o una distracción del trabajo real.

5-. **Confusión ante la responsabilidad.** Esto ocurre cuando las funciones vigilan los presupuestos, políticas y procedimientos que pertenecen a la línea y se hacen responsables de temas que pertenecen a la línea. Es muy preocupante cuántas funciones desean la responsabilidad. Esto crea una desalineación, con víctimas, entre aquellos que están siendo controlados. Como consecuencia, veremos que la línea no aceptará la responsabilidad sobre sus resultados.

Las soluciones a la falta de alineación requieren la comprensión de los requisitos y necesidades, de manera que se determinen qué respuestas generan el mayor valor. Esto, evidentemente, incluye observar el trabajo de uno mismo y entender cómo posicionarlo mejor para conseguir los mejores resultados posibles. Las soluciones que perduran derivan de la comprensión del propósito del negocio y de su estrategia, y de la alineación de todas las funciones hacia un mismo objetivo. Son muchos los líderes que ven la necesidad de alineación, pero no dedican atención a lo que está siendo alineado.

Alineación implica dirección o un punto de referencia hacia el que se ha de organizar el resto. Las funciones de apoyo que están alineadas con el negocio tienen claras las prioridades y aquellos trabajando en esas funciones pueden ver el rol que juega su trabajo ■

HACIA EL ÉXITO CON BIG DATA

Las empresas empiezan a considerar el Big Data como piedra angular para su transformación digital. Así lo demuestra un informe realizado por Accenture, donde el 92% de los ejecutivos de las empresas que utilizan Big Data se declaran satisfechos con los resultados (86% en España); el 89% considera que es *"muy importante"* o *"extremadamente importante"* (74% en España) para la transformación digital de sus empresas y el 82% (68% en España) piensa que aporta un considerable valor a sus organizaciones.

El estudio se basa en una encuesta realizada a CIOs, directores de operaciones, de datos, de analítica, de marketing, financieros y otros altos ejecutivos de tecnología, datos y analítica en empresas de 19 países (Dinamarca, Finlandia, Francia, Alemania, Italia, Holanda, Noruega, España, Suecia, Reino Unido, Canadá, Estados Unidos, Brasil, Australia, China, India, Japón, Malasia y Singapur) y siete sectores (Banca, Comunicaciones, Bienes y servicios de consumo, Energía, Sanidad, Seguros y Retail); cuyas empresas han finalizado al menos un proyecto de Big Data.

Las organizaciones que no adoptan soluciones de Big Data están dejando pasar la oportunidad de convertir sus datos en un activo que genera negocio y ventajas competitivas.

Beneficios empresariales

Según el estudio, los ejecutivos hacen un uso moderado o amplio de Big Data para identificar nuevas fuentes de ingresos (94% de media y también en España), aumentar los índices de retención y adquisición de clientes (90% de media, 86% en España) y desarrollar nuevos productos y servicios (89% de media, 82% en España).

Las empresas están empezando a apreciar resultados tangibles, sobre todo en la búsqueda de nuevas fuentes de ingresos (56% de media, 53% en España), en el desarrollo de nuevos productos y servicios (50% de media, 49% en España), en la adquisición y retención de clientes (47%) y en la mejora de la experiencia del cliente (51% de media, 43% en España).

Preguntados por las áreas en las que esperan un mayor impacto en los próximos cinco años, el 63% aludió a las "relaciones con los clientes" (48% en España), el 58% al "desarrollo de productos" (68% en España) y el 56% a "operaciones" (62% en España).

Barreras

La seguridad (51% de media, 34% en España), las limitaciones presupuestarias (47% de media, 50% en España), la falta de expertos en Big Data (41% de media, 42% en España) y en el uso continuado de Big Data y analítica (37%), y la integración en los sistemas existentes (35% de media, 30% en España), fueron identificadas como las principales barreras en la adopción de Big Data.

Las organizaciones que han superado estos retos han sido flexibles y han comprendido que no existe ninguna solución que sea válida en todos los casos. Si un enfoque no funciona, hay que intentarlo con otro y seguir aprendiendo a medida que se crece. Es importante marcarse objetivos modestos y mantenerse realistas en las expectativas. Es preferible concentrar los recursos en demostrar la importancia del Big Data en un campo y luego dejar que los resultados evolucionen a partir de ahí.

El estudio también desvela diferencias en el enfoque del Big Data en las grandes empresas (con ingresos anuales por encima de 10.000 millones de dólares, 7.000 millones de euros) y en las pequeñas (con menos de 500 millones de dólares de ingresos anuales, 350 millones de euros). Los ejecutivos de las primeras tienen una percepción más amplia y usan más fuentes, como datos de redes sociales (54% frente a 29% de las pequeñas), datos de visualización (50% frente a 29%) o datos sin estructura (49% frente a 36%). El 67% de las grandes consideran que el Big Data es extremadamente importante y el 62% afirman que sus altos directivos comprenden y apoyan las iniciativas.

> **"La seguridad, las limitaciones presupuestarias y la falta de profesionales con experiencia en Big Data son los mayores retos"**

Recomendaciones

Por último, el informe propone algunos consejos para sacar el máximo partido a los proyectos de Big Data, como son:

1. Explorar todo el ecosistema de Big Data y actuar con rapidez.
2. Empezar poco a poco, concentrando primero los recursos en un área de negocio con un programa piloto o una prueba de concepto.
3. Desarrollar conocimientos. De hecho, el 54% de los ejecutivos afirman que sus empresas ya ofrecen oportunidades de formación técnica interna a sus empleados (el 46% en España). La mayor parte también recurre a expertos externos; apenas un 5% aseguran utilizar solo recursos internos.
4. Utilizar Big Data para transformar el área tradicional de *business intelligence* de la compañía. Estas tecnologías ayudan a mejorar sensiblemente la información disponible (añadiendo el máximo nivel de detalle o fuentes de datos no estructurados), el tiempo para su explotación (de semanas a horas), los análisis (usando técnicas de analítica avanzada y visualización), así como a reducir las inversiones y gastos operativos necesarios para operar dichas soluciones.

Sea como sea, queda demostrado que la implementación de soluciones Big Data en las organizaciones está ya aportando beneficios reales, y lo seguirá haciendo aún más en el futuro, pues están surgiendo nuevas tecnologías que ofrecen valiosa información ■

Los resultados completos del informe se pueden consultar en **http://www.accenture.com/bigdatasuccess**

Juan Liquete, cómplice de la excelencia

Hace casi 21 años, Juan Liquete hizo suyo el entonces sueño de varios reputados directivos españoles. Asumió la Secretaría General del Club Excelencia en Gestión –originalmente llamado Club Gestión de Calidad– y consiguió hacer ver a las empresas y organizaciones españolas que apostar por la excelencia es apostar por resultados sostenibles y sobresalientes.

Desde entonces, ha dedicado su vida profesional a este fin. A la sombra de los grandes directivos que durante estos años han ostentado la presidencia del Club, Juan Liquete ha sabido dar forma a las visiones de todos ellos, transformar los buenos propósito en hechos, aportar ideas y bajarlas al terreno, aunque a veces hacerlo fuese algo parecido a predicar en el desierto.

Como los buenos guías, ha sabido envejecer bien, diversificando las parcelas de satisfacción de su vida. La música, el esquí, el mar o la gastronomía son solo algunas de ellas. Pero si algo ha logrado Juan Liquete, es convertirse en un auténtico líder con un *excellence touch.*

> **“Hemos logrado que el Club sea una organización respetada, sostenible y un referente de lo que es y representa la excelencia en gestión”**

FEDERICO FERNÁNDEZ DE SANTOS: Durante más de dos décadas, ha tenido la oportunidad no solo de ser espectador privilegiado de la realidad empresarial española, sino también protagonista, contribuyendo desde el Club Excelencia en Gestión a su transformación. ¿De qué logro se siente más orgulloso?

JUAN LIQUETE: Sinceramente, nunca he pretendido pensar ni actuar como una *prima donna.* Por lo tanto, si hay que hablar de logros o éxitos, estos serán de todo el equipo humano que ha colaborado de una forma o de otra con nosotros. Esos logros son fruto del trabajo de muchas personas de todos los niveles jerárquicos, que han trabajado desde el Club para hacer realidad la excelencia en este país.

Cuando llegué al CEG, en 1994, este era un sueño que, con mucha ilusión, habían iniciado tres años antes 23 CEOs de las más relevantes empresas y organizaciones españolas. El proyecto no había conseguido despegar aún ni responder a las enormes expectativas que se habían marcado en su fundación. No olvidemos que estamos hablando de principios de los 90, cuando España comienza su adhesión a la Unión Europea. En ese momento, el país abre sus fronteras, entran productos, servicios y personas sin tener que pagar peaje..., y todo eso representó un enorme desafío para nuestras empresas, que no tenían el grado de competitividad de sus homólogos en términos de precio, calidad de producto e imagen percibida en Europa. De ahí la necesidad de desarrollar de forma acelerada una cultura de calidad, de excelencia en definitiva.

Hoy hemos logrado que el Club sea una organización respetada, sostenible y un referente de lo que es y representa la excelencia en gestión para miles de directivos y organizaciones, no solo en España sino también en Europa. Con la perspectiva de estos casi 21 años, me parece un gran logro el haber contribuido a esta realidad. Incluso podemos decir que estamos consiguiendo que la excelencia esté presente en el discurso de autoridades, académicos, intelectuales en general, es decir, de gente con una proyección pública importante.

> La mejor manera conocida hasta hoy para poner en valor la ejemplaridad es la excelencia

Evidentemente no hemos llegado a ningún final, sino que estamos en el camino, y queda mucho por hacer. A nosotros nos gusta decir que el sueño de la excelencia es asintótico, es algo que no se alcanza completamente, te acercas pero nunca llegas porque el objetivo es cada vez más ambicioso.

Sin duda, haber tenido la oportunidad de contribuir a todo esto desde la Dirección de la Secretaría General es algo de lo que me siento muy orgulloso.

F.F.S.: Desde el año 2008 hasta hoy, el entorno empresarial ha atravesado un periodo de grandes dificultades, que se han traducido en problemas añadidos para el CEG. ¿Cómo han capeado esta situación? ¿Cómo han logrado dar continuidad al proyecto del Club en un momento de crisis?

J.L.: El Club ha tenido que transformarse para ajustarse a las tendencias, a las expectativas cambiantes, en definitiva, a las necesidades que nos han ido planteando nuestras empresas y organizaciones a lo largo del tiempo. Creo que este ha sido nuestro mayor mérito. Incluso, el mismo concepto de excelencia ha ido evolucionando con la sociedad y las nuevas realidades.

Como en muchas organizaciones, hemos tenido que tomar decisiones difíciles, y recurrir a ajustes. De hecho, no hemos sido inmunes a ninguna de las crisis de las últimas dos décadas. La primera se produjo nada más llegar al Club, en 1994, una segunda a principios de la década pasada y, recientemente, durante la parte dura de la actual crisis.

> Nos adentramos en una nueva era condicionada por la exigencia, a empresas, organizaciones y directivos, de ejemplaridad

En una organización tan pequeña como la nuestra (en estos momentos somos solo diez personas, habiendo llegado a ser 23 hace unos años), las relaciones son muy estrechas, no solo en lo profesional sino también en lo afectivo. En muchos casos nos unen lazos de amistad. Por eso, cuando tienes que tomar decisiones de esa naturaleza es muy doloroso, y todo se resiente.

Creo que la única opción es afrontarlas con coraje, con determinación, con transparencia, pero por encima de todo, con máximo respeto por las personas, respeto a su autoestima, a su futuro, a sus sentimientos, a su imagen profesional...

En todo caso, haber superado las crisis nos ha aportado una gran fortaleza, que nos permite afrontar retos cada vez más difíciles y mayores. Creo que ahora el Club es más sólido que nunca y tiene más garantías de permanecer siendo sostenible y útil a la sociedad, gracias a que hemos aprendido a superar este tipo de problemas.

F.F.S.: Durante estos años, el Club ha estado presidido por grandes líderes empresariales: Emilio Haase (Xerox), Fernando de Ybarra (BBVA), Eduardo Montes (Siemens, UNESA), Ana Botín (Banesto, B. Santander) y el actual presidente, Juan Antonio Zufiria (IBM). Esto da una visión panorámica y al mismo tiempo, ya desde la tranquilidad de no tener que ser quien tome las decisiones en 2015, permite hacer eventuales predicciones sobre el futuro. ¿Cómo cree que evolucionará el Club, hacia dónde irá?

J.L.: Por supuesto que esto da perspectiva. El Club seguirá jugando un papel esencial. No es una organización que haya nacido para ganar dinero sino para ser útil en aquello en lo que tiene un activo importante que rentabilizar.

Aunque hemos sufrido transformaciones, la historia y el futuro del Club mantendrá los grandes principios que están en su ADN desde el inicio. Por un lado, favorecer la competitividad de las empresas y organizaciones en España apoyándose en los valores de la excelencia europea; y por otro, hacer esto favoreciendo el intercambio de experiencias, el aprendizaje unos de otros. Una idea contribuye a la otra.

Esto quiere decir que no todas las organizaciones que se incorporen al Club van a aplicar la excelencia de una forma sistemática, sino que hay empresas que lo harán para beneficiarse de la otra gran oportunidad que se ofrece, es decir, para

aprender de los demás, contrastar sus propias experiencias con las de otros, comprobar la efectividad de sus prácticas en gestión, etc.

Creo que el CEG seguirá apoyándose en estos dos grandes ejes de actuación en el futuro, y además tiene todo el sentido pues, entre otras cosas, no hay muchas otras organizaciones que lo hagan. El Club nunca pretendió ser una consultora ni una escuela de negocios, sino una plataforma para aprender, para estimularse unos a otros, para contagiarse, e incluso para desafiarse en la necesidad de abordar y gestionar el cambio.

La excelencia como conjunto de valores de gestión –no como una herramienta a lo que muchos la reducen, como es el Modelo EFQM– continuará teniendo un papel determinante.

Nos adentramos en una nueva era condicionada por la exigencia, a empresas, organizaciones y directivos, de ejemplaridad. Entre otras razones, el auge de las tecnologías web 2.0 y de las redes sociales está empujando hacia esa ejemplaridad y lo hará aún mucho más. No olvidemos que millones de ciudadanos de todo el mundo comparten diariamente sus opiniones *online*, ganando una fuerza creciente cada día que pasa.

Lo hemos comprobado recientemente en nuestro país, donde Zara se ha visto obligada a retirar de todas sus tiendas una prenda de ropa, por sus analogías demasiado explícitas con el pijama de rayas del famoso niño judío, víctima de los campos de exterminio nazis durante la Segunda Guerra Mundial. En esta nueva era, las empresas y los directivos van a tener que trabajar su ejemplaridad y también proyectarla.

Dentro de este contexto, la excelencia está llamada a jugar un papel cada vez más relevante porque, precisamente, la mejor manera conocida hasta hoy para poner en valor la ejemplaridad es la excelencia, haciéndola visible.

F.F.S.: ¿Qué se entiende hoy por excelencia y cómo ha cambiado su forma de abordarla?

J.L.: Hemos dejado de ver la excelencia como un modelo, algo que sucedía hace 20 años cuando, sin darnos cuenta, la reducíamos a una herramienta, hasta el punto que simplificarla tanto suponía desnaturalizarla.

> **Dejo un magnífico equipo de gente joven, muy bien preparada y comprometida con la misión del Club**

La excelencia hoy, con más claridad que nunca, es un conjunto de valores que se transforman en algo real y concreto. No se trata de un discurso ni de metafísica, sino que la excelencia se puede pasar al día a día. Para poder llevarla a cabo, son necesarias una serie de herramientas. La más conocida es el Modelo EFQM y sus herramientas asociadas de autoevaluación.

Los valores de la excelencia tienen que ver con la sostenibilidad de las organizaciones en un amplio sentido, pero también con la sostenibilidad del planeta, con esa necesidad que todos, organizaciones y profesionales, tenemos de contribuir a nuestra sociedad. Otro de los principios guía de la excelencia es desarrollar la creatividad y la innovación; también potenciar el talento, desarrollar las capacidades de la organización, gestionar ágilmente, añadir valor para los clientes, mantener en el tiempo resultados sobresalientes e impulsar todos los valores anteriores con un liderazgo con visión de futuro íntegro e inspirador.

> **He visto desarrollarse la excelencia por todo el país, en sectores tan dispares como el empresarial, el educativo o las Administraciones Públicas**

F.F.S.: Nos decía el Dr. Matesanz (Organización Nacional de Trasplantes) que un liderazgo que no prevé la sucesión no es realmente un liderazgo. En su caso, ¿cómo ha sido el proceso de preparación para la cesión del testigo?

J.L.: Ha sido minucioso y exhaustivo. A principios del año pasado expuse internamente mi intención, mi deseo y mi aspiración de cambiar de vida. He cumplido los 65 años y llevó 21 al frente del Club. Expuse con tiempo mi decisión para, precisamente, poder abordar un proceso de sucesión de manera ordenada, sin prisas, y profesional.

Este ha durado algo más de un año y en él se ha implicado a las más de 250 organizaciones y empresas que son miembros del Club, a todos los grupos de interés e incluso a los empleados. En un primer momento, la Comisión Permanente definió el perfil adecuado, en este momento, para dirigir el Club y, a partir de ahí, se han hecho entrevistas a candidatos, contrastándolas contra ese perfil. Ha habido un candidato interno y muchos externos.

La persona que ha sido propuesta como candidato a ocupar mi puesto es muy conocida en el ámbito del Club y la excelencia, le conozco desde hace más de 20 años y puedo afirmar que la sucesión queda en muy buenas manos.

F.F.S.: Hace poco más de un año firmaba en la revista un artículo con título: "¿Qué legado queramos dejar?". Hoy nos corresponde preguntarle qué legado le gustaría dejar tras su marcha.

J.L.: Mejor sería preguntar cómo me gustaría que se viera ese legado o dónde pongo yo el énfasis después de estos años. En primer lugar, mi equipo. Dejo un magnífico equipo de gente joven, muy bien preparada y comprometida con la misión del Club. Es un equipo que ha superado con éxito pruebas muy difíciles, lo que le ha dotado de la autoconfianza y los recursos necesarios para abordar grandes metas y llevar así al Club hacia estadios de mayor éxito aún.

En segundo lugar, me gustaría que se valorase la cultura, una forma de

hacer, de gestionar, asentada en la ética y en la excelencia en gestión. Además, hemos intentado predicar desde el ejemplo, pues desde el comienzo hemos tratado de gestionar la organización como una empresa, es decir, buscando resultados sostenibles para todos los grupos de interés. El CEG ostenta un Sello EFQM de Excelencia Oro, con más de 500 puntos, y en 2011 fuimos finalistas del Premio Europeo a la Excelencia convocado por la EFQM. Anteriormente también habíamos logrado el Premio Plata Iberoamericano convocado por FUNDIBEQ. Creo que estos méritos avalan esa cultura de gestión.

Además, el Club es una organización que ha sabido transformarse y evolucionar. Cuando presentamos la candidatura al Premio Europeo a la Excelencia en Gestión, los evaluadores destacaron en su informe nuestra capacidad y coraje para innovar de forma continuada. Por lo tanto, esa forma de hacer seguirá estando en la cultura.

Opino que hemos logrado tener el máximo respeto de la EFQM y de sus más de 25 *partners* internacionales, por la trayectoria y por los resultados que, comparativamente con todos ellos, son excepcionales en muchos campos. Este es un activo que el Club tiene y que también podrá poner en valor en años sucesivos, en los que la internacionalización ha de ser uno de los factores que más impacte en la gestión de todas las empresas, también en esta.

Finalmente, aunque el Club sea una entidad sin fines de lucro y por tanto no persiga la generación de ingresos como algo prioritario, debe autofinanciarse con los recursos que genere ya que, a diferencia de otras muchas asociaciones y fundaciones, no recibe subvenciones ni ayudas de ningún tipo. El Club, sin embargo, cuenta hoy con una solvencia económica envidiable dentro del sector, lo que le ha permitido generar reservas para abordar nuevas oportunidades y proyectos estratégicos, por un lado, y para hacer frente a posibles eventualidades no deseables, por otro.

F.F.S.: Decía Warren Bennis que uno de los factores comunes de los líderes que envejecen bien es que "son personas que siempre están en transición. No hablan de jubilarse sino que siempre están rediseñando, recomponiendo y reinventando sus vidas". ¿Cómo se plantea usted este momento de cambio?

J.L.: Estoy afrontando este proceso con naturalidad y coherencia. El 31 diciembre cumpliré 21 años trabajando en este magnífico proyecto del Club, que me ha dado grandes satisfacciones. He visto desarrollarse la excelencia por todo el país, partiendo muy a ras de suelo, y en sectores tan dispares como el empresarial, el educativo o las Administraciones Públicas. Hace tan solo 15 años, hablar de esto en la Secundaria o en la Universidad, era como predicar en el desierto. Por eso, ver cómo está evolucionando es algo que me genera gran satisfacción.

Es cierto que sientes un poco de vértigo cuando piensas que vas a dejar lo que has estado haciendo durante tanto tiempo entregándote en cuerpo y alma, pero aspiro y deseo seguir trabajando y siendo útil a los demás. Ya he empezado a asesorar a la EFQM, desde su Consejo de Estrategia, y también a su red de *partners* internacionales, para intentar llevar allí lo que hemos desarrollado aquí, durante todo este tiempo, y aportarles así valor.

Por supuesto, me encantará ayudar a otros directivos que quieran abordar o abrazar los valores de la excelencia para incorporarlos como rasgos de su liderazgo. Aunque es pronto para haber concretado cosas, también estaré disponible para seguir ayudando al Club en lo que me necesite.

En definitiva, aspiro a seguir muy activo profesionalmente hablando, pero también aspiro a poder dedicar más tiempo a mi familia, a mis amigos, a mis muchos *hobbies*, especialmente la música, el rock, el pop, a los estilos predominantes de mi tiempo. Por cierto, ¡no sé si sabes que John Lennon traducido al español quiere decir Juan Liquete! (risas). Bromas aparte, me encantará poner banda sonora a la excelencia, por eso pretendo unirme a algún grupo *amateur*, de eméritos, que comparta mis aficiones musicales y poder cantar y tocar la guitarra allí donde no nos tiren tomates.

Tengo buena salud y todavía cuento con mucha energía para alguien de 65, así que espero poder seguir haciendo todo esto que acabo de decir, durante muchos más años ■

> **"Me encantará ayudar a otros directivos que quieran abordar o abrazar los valores de la excelencia"**

BABEL, la efectividad de un modelo social en consultoría

Desde 2003, la multinacional española de consultoría BABEL presta servicios relacionados con la organización de las empresas y los procesos de negocio, las tecnologías de la información y las telecomunicaciones, y la imagen y comunicación corporativas. Pero lo que verdaderamente diferencia a esta compañía es la aplicación de un modelo social que, además de haber demostrado ser rentable y sostenible, ofrece a sus trabajadores la oportunidad de labrarse un futuro y aumentar su empleabilidad.

Para conocerlo con más detalle, charlamos con Tony Olivo, director de las áreas de Personas y Medios Corporativos, socio de la firma y miembro del Consejo de Administración de BABEL.

ALDARA BARRIENTOS: ¿Qué diferencia a BABEL del resto de consultoras del sector?

TONY OLIVO: Para dirigir una empresa de consultoría es fundamental ser consciente de que compites en dos mercados: en el de los servicios, en nuestro caso fundamentalmente tecnológicos, y en el mercado laboral. Por este motivo, la compañía debe ser atractiva tanto para los clientes como para los profesionales.

Tan importante es proporcionar servicios con tecnologías de vanguardia y a precios competitivos, como que quienes los presten lo hagan con ilusión, compromiso, rigor y profesionalidad. Creo que el éxito solo se alcanza si consigues ser una firma de referencia en ambos mercados.

Desde el principio de nuestra actividad hemos apostado por un modelo social diferenciador que, combinado con una cultura de empresa basada en unos valores muy claros, consiga retener a los mejores profesionales y atraer a los que buscan una firma donde labrarse un futuro laboral a largo plazo. Como indica nuestro *claim*: "BABEL, Tecnología y Personas", nuestro negocio versa sobre personas.

A.B.: ¿Cómo son los clientes de BABEL?

T.O.: Trabajamos para las principales compañías del ámbito privado, en los sectores de Banca, Seguros, Telecomunicaciones, Industria o Energía, así como para los grandes organismos de la Administración Pública, tanto central como autonómica.

Nuestros clientes objetivo son las grandes empresas y organismos públicos, que son quienes manejan importantes presupuestos en su área IT, y con los que podemos establecer relaciones de largo plazo gracias a la generación de recurrencia.

Desde el inicio de nuestras operaciones, hemos tenido la prudencia y la habilidad de diversificar el negocio en distintos clientes. Nunca hemos concentrado más del 30% de nuestra facturación en un solo cliente, y esto ha sido clave para consolidar el crecimiento y la rentabilidad con un riesgo controlado.

> **Ofrecemos un horizonte laboral a largo plazo, que empieza con un contrato indefinido**

A.B.: Fuera de España, cuentan con oficinas en Marruecos y México, ¿por qué estos destinos? ¿Cómo está resultando el proceso de internacionalización?

T.O.: BABEL, desde su concepción, siempre ha tenido una clara vocación multinacional, pero antes de expandirnos tuvimos que esperar unos años. Abrir en el exterior supone una gran inversión inicial y el retorno es lento, por tanto requiere de músculo financiero.

Actualmente contamos con tres oficinas en España (Madrid, Barcelona y Sevilla), una en Casablanca (Marruecos) y otra en México DF, nuestra primera experiencia en el continente americano.

La estrategia de internacionalización de BABEL consiste en exportar nuestro modelo de empresa a otros países, pero adaptándonos a sus mercados, a sus profesionales y a sus particularidades. Nuestra prioridad al lanzar oficinas en el extranjero no es hacer *offshoring*, ni montar centros que trabajen para España a un coste menor. Queremos trabajar con profesionales locales para empresas locales.

Además, la internacionalización hace más atractiva nuestra marca, tanto para el mercado laboral, pues nos permite ofrecer más posibilidades de carrera a nuestros empleados, como para nuestros clientes con operativa internacional, que suelen ser la mayoría.

En 2012 decidimos abrir oficina en Casablanca. Tras un estudio de su mercado descubrimos que Marruecos es un país con un interesante mercado emergente y una puerta de entrada a un continente en expansión. África tiene muchas posibilidades de negocio y menos presencia, y por tanto competencia, de empresas europeas que Sudamérica. La perspectiva de futuro allí es optimista, aunque los primeros tiempos fueron muy duros, el mercado marroquí es receptivo, pero con una toma de decisiones muy lenta. Actualmente nuestro principal cliente es la CNSS (Seguridad Social Marroquí) y somos proveedores del banco Attijariwafa, primer banco de Marruecos y del continente africano, y del Banque Popular, segundo del país.

La apertura en México es muy reciente, pero está resultando muy positiva gracias a una estrategia similar a la de Marruecos. Hemos exportado nuestro modelo social y hemos entrado al país de la mano de un socio local con gran experiencia en el mercado mexicano. Ya estamos trabajando para una operadora multinacional de telecomunicaciones, y a corto plazo tenemos buenas perspectivas en un cliente del sector financiero.

A.B.: ¿Cuáles son los perfiles profesionales más demandados?

T.O.: Nuestra plantilla está compuesta en un 90% por Ingenieros Superiores, Técnicos en Informática o en Telecomunicaciones. Buscamos profesionales tanto con experiencia, como recién titulados.

Nuestro índice de rotación es muy inferior a la media en el sector, lo que refle-

“Una parte importante de los beneficios de la compañía se reparte cada mes entre todos los empleados”

ja que nuestra firma es un buen destino para este tipo de profesionales. También es muy interesante el notable crecimiento de las recomendaciones internas. Los profesionales que trabajan en BABEL cada vez nos hacen llegar más candidaturas de excompañeros o amigos suyos interesados en trabajar aquí, llegando a ser una fuente de reclutamiento equiparable a las webs de empleo, hasta hace poco nuestra fuente principal.

En definitiva, la imagen de BABEL está mejorando significativamente y empieza a ser un destino de referencia para muchos profesionales del sector.

A.B.: ¿Cuáles son las líneas maestras de este modelo social, casi cooperativista?

T.O.: El reparto mensual de una parte importante de los beneficios de la compañía entre todos los empleados es uno de los pilares. Adicionalmente, una vez al año, los socios -en su inmensa mayoría empleados- reparten parte de la propiedad entre un nuevo grupo de empleados que destacan sobre el resto, de modo que la empresa pertenece en su mayoría a personas que trabajan en ella. El hecho de que los dueños de una compañía sean sus trabajadores más brillantes y comprometidos es garantía de que el futuro está asegurado.

Anualmente también realizamos un proceso de revisión de categoría y salario entre toda la plantilla, con el objetivo de reconocer la progresión de nuestros profesionales y adecuarla periódicamente a su valor de mercado.

El proceso de selección de nuevos empleados es otro rasgo diferencial, por ser muy exigente y riguroso, porque queremos contar con los mejores profesionales del mercado, ofreciendo a quienes se incorporen a nuestra firma un horizonte laboral a largo plazo, que empieza con un contrato indefinido.

Combinamos todo esto con una fuerte cultura de empresa y unos principios sobre los que se fundamenta: la productividad y el rigor, la proactividad, una estructura ligera de supervisión, la solidaridad, la meritocracia, la ética y la honestidad en todos los campos, y la comunicación y transparencia.

La comunicación y una información transparente y fluida son fundamentales en nuestro modelo y en la relación con nuestros profesionales, y lo llevamos a extremos impensables para otras compañías. Por ejemplo, cualquier empleado puede asistir presencialmente a las reuniones mensuales de Dirección, que también se retransmiten para toda la compañía vía *streaming* a través de un canal propio de Youtube.

A.B.: Parece que la innovación en BABEL traspasa la tecnología, y se da incluso en el ámbito de los Recursos Humanos.

T.O.: Somos muy proclives a arriesgar y probar nuevas iniciativas en la gestión de las personas que reviertan en más beneficios para la empresa, pero también para sus empleados. En muchas de las políticas que tenemos, suele haber un principio detrás: todo lo que haga un empleado, y que de alguna manera favorezca a la compañía, debería reportarle un beneficio también a él. Un ejemplo de este sistema es la bonificación por recomendación. Si un empleado de BABEL facilita la candidatura de otro profesional a la compañía, y este supera el proceso de selección, el recomendador logra una bonificación en nómina.

Otra innovación basada en principios similares es la del incentivo por asistencia. Los empleados que no falten a trabajar, exceptuando las vacaciones, son gratificados económicamente en nómina. Gracias a este sistema, hemos conseguido unos índices de absentismo bajísimos y muy inferiores a la media española, lo cual ha supuesto un plus de rentabilidad al negocio.

Por último, tenemos un sistema de vacaciones en el que, en lugar de tener un número concreto de días por año, disponemos de un saldo de puntos para canjear por vacaciones al año. Según este sistema no todos los días del año cuestan los mismos puntos, sino que la compañía ha hecho coincidir aquellos momentos donde la producción baja, con los días donde las vacaciones son más “baratas”. Por tanto, si el empleado se toma las vacaciones cuando a la empresa le interesa, también saldrá beneficiado, porque sus 24 unidades vacacionales se convierten en más de 24 días.

A.B.: Además tienen una red social corporativa propia, ¿qué objetivos persigue?

T.O.: Estratégicamente, en el medio plazo, considero que será un elemento diferencial con respecto a la competencia. La red se creó con tres objetivos fundamentales. El primero, ser un canal de comunicación interna participativo y bidireccional, donde los empleados puedan comunicarse con los demás, incluidos los directivos.

En segundo lugar, como herramienta digital de gestión y compartición de conocimiento. Gracias a ella, creamos grupos donde cada uno comparte sus conocimientos, capacidades, preguntas, favoreciendo al resto de compañeros estar al día de las últimas tendencias, resolver dudas, etc. Y por último, como herramienta de gestión de todos los perfiles de la compañía, donde cada empleado es responsable de mantener actualizado y enriquecido su perfil profesional.

Esta red social, que denominamos La Comunidad, nos permite de forma rápida saber quién es quién, y localizar en pocos minutos a un experto, gracias a los múltiples filtros de búsqueda. En una compañía con cada vez más personas, en más países y con perfiles tan diversos, esta herramienta implica un ahorro de tiempo y de trabajo importante a los gestores de personas.

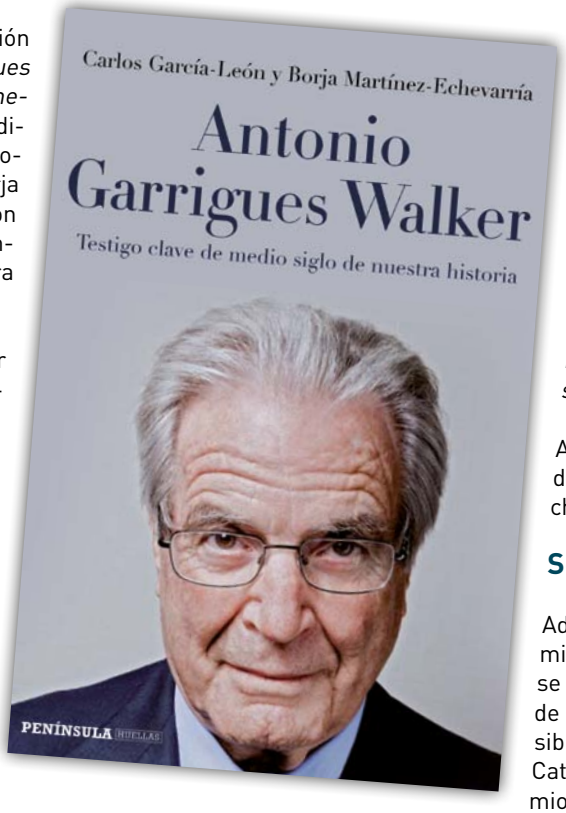
A.B.: ¿Cuáles son sus proyectos de futuro en BABEL?

T.O.: Son muchos y variados, pero se resumen en dos principales: proporcionar el soporte necesario y proactivo a todas las áreas de operaciones para conseguir los objetivos de negocio establecidos y seguir consolidando a BABEL como una de las compañías de referencia en el sector, donde el enfoque humano sea nuestra mejor referencia.

Mi gran reto personal, y creo que es el más difícil de conseguir, es lograr que en una gran empresa constituida por muchos profesionales, como empieza a ser ya BABEL, se pueda seguir trabajando con la misma ilusión, compromiso y solidaridad con la que se trabaja en las empresas pequeñas o que están empezando ■

Antonio Garrigues, ante la obra de su vida

Con motivo de la publicación del libro *Antonio Garrigues Walker. Testigo clave de medio siglo de nuestra historia* (Ediciones Península), de los periodistas Carlos García-León y Borja Martínez-Echevarría, la Fundación Rafael del Pino acogió un distendido diálogo entre Carlos Herrera y el biografiado.



"La de Antonio Garrigues Walker es una historia fuera de lo común, casi siempre muy cercana a los centros de decisión políticos y económicos, y de mucho trabajo. Heredero de una saga de grandes juristas y personajes relevantes en la vida pública y política española, se crió en un ambiente liberal, intelectual y culto: su madre, estadounidense, y su padre, abogado de prestigio, ministro de Justicia en los años setenta y diplomático en Washington y el Vaticano, dieron forma a una estirpe familiar que llegó a equipararse con el clan Kennedy, con el que, además, les unía una buena amistad.

Tras abandonar una inicial vocación futbolística —quiso ficharlo el Atlético de Madrid—, el joven Garrigues Walker tomó las riendas del despacho familiar, que tripulaban por aquel entonces su padre y su tío Joaquín, y lo convirtió en la puerta de entrada de las empresas norteamericanas en España. Profundamente liberal, en los ochenta, siguiendo los pasos de su hermano Joaquín, inició un coqueteo con la política que culminó con la formación del Partido Demócrata Liberal y, posteriormente, con la Operación Reformista, junto a Miquel Roca y Florentino Pérez.

Ha seguido trabajando incansablemente desde entonces, en el bufete y en muchos otros ámbitos —es miembro de la Comisión Trilateral y pertenece a incontables organizaciones y fundaciones, como la Asociación para el Progreso de la Dirección, ACNUR o Transparencia Internacional, y es autor de más de cincuenta obras de teatro— y solo hoy, a sus 80 años, aún en activo y tras superar un cáncer, ha aceptado mirar atrás, por una vez, para reconstruir las páginas de su intensa vida, que es también en cierta forma la historia de algunos de los acontecimientos más relevantes del siglo XX en España". (Sinopsis de *Antonio Garrigues Walker. Testigo clave de medio siglo de nuestra historia).*

A continuación, exponemos algunas de las declaraciones de Antonio Garrigues, en su charla con el periodista Carlos Herrera.

Sobre Cataluña

Admiro de Cataluña todo. Recibí el Premio Blanquerna en 2005, un galardón que se otorgaba cada año a personas de fuera de la comunidad catalana, por hacer lo posible para mantener una buena imagen de Cataluña. Lamento mucho que este premio se haya eliminado, nadie sabe por qué, pues creo que tenía un buen sentido.

En segundo lugar, otra cosa que admiro de la comunidad catalana es su auténtica pasión por sí misma, por su identidad, por su cultura, por su lengua, por su fuerza económica, por su capacitación internacional; lo admiro y lo envidio. Incluso reconozco como enteramente válido su gusto por defender su propia identidad, su singularidad y su capacidad de autogobierno, y además creo sinceramente que, desde Madrid, debemos empezar a hacer declaraciones de amor en este sentido, porque las declaraciones de guerra no valen para nada, y no estamos en esa época. Al respecto, creo que lo que ha faltado, y todo el mundo lo reconoce, es diálogo.

Al tener 80 años, uno tiene el sentimiento de poder decir al menos una parte de lo que piensa, y quiero decir que cuando se pierde la capacidad de diálogo se pierde algo muy importante. Me recuerda a los matrimonios que de pronto no

> **He estado permanentemente mitificando los méritos y eliminando las culpas**

se hablan, y de tanto no hablarse crean una muralla infranqueable entre ambos. Algo así está pasando aquí, porque no solamente se ha roto el diálogo político, sino que también se ha roto el económico, el cultural y el social. Cuando en democracia se rompe el diálogo, se acumula una capacidad de sectarismo tremenda, y este problema no se va a arreglar con sectarismo.

Creo que no va a haber referéndum porque no puede haberlo, hay una prohibición constitucional y no se puede celebrar (N.deR.: Estas declaraciones fueron hechas el seis de octubre). Si se hace algo, será una cosa sin ningún relieve político ni sociológico; pero si alguien cree que el hecho de que no lo haya arregla el problema, se equivoca radicalmente.

La idea de que Cataluña va a estar reclamando permanentemente su identidad y su capacidad de autogobierno y soberanía se va a mantener *sine die*. Un nacionalista nunca deja de serlo, a pesar de todos los movimientos globales.

De méritos y culpas

La vida es tan maravillosa que cada vez se descubren nuevas preguntas y respuestas. Yo estoy descubriendo ahora a desmitificar los méritos y aumentar las culpas, ese proceso es importante. Siempre digo que el hombre toma muchas decisiones, pero la más importante es despedirse a uno mismo; esa es la más dura, pero también la más necesaria.

Cuando uno hace una especie de balance de la vida, como han hecho Borja y Carlos en su libro, llega a la consecuencia de que ha estado permanentemente mitificando los méritos y permanentemente eliminando las culpas. Posiblemente, eso lo hagan todos los seres humanos y es una forma de sobrevivir, pero en estos momentos me doy cuenta de que mi proceso de mitificación de méritos era realmente abusivo, y esto no tiene nada que ver con la falsa humildad.

Por ejemplo, cuando me hablan del crecimiento del despacho, simplemente recuerdo una cosa: primero, que el nombre de Garrigues no es mío, sino que pertenece a dos personas como Antonio y Joaquín Garrigues Díaz-Cañabete, mi padre y mi tío, que aportaron a la abogacía dosis de modernidad y de internacionalidad maravillosa. Lo que yo hice fue seguir su labor, pero no fui el que sembró la semilla, que es lo importante. Podemos hablar de otros méritos, pero no del verdadero.

También me suelen decir que aporté el carácter internacional, pero tuve la suerte de tener una madre americana, Helen Walker, y por lo tanto visitar mucho Estados Unidos. Una vez allí, hablé con despachos de abogados americanos, porque era lo lógico y sensato. En aquel momento, los despachos americanos tenían 300 o 400 abogados y nosotros éramos una veintena. A mí me parecían monstruos y me dieron una serie de ideas sobre cómo crear un despacho de abogados y cómo gestionarlo, y eso fue lo que yo transmití a España. Ese es mi mérito.

En ese sentido, soy muy orteguiano, es decir, yo soy yo y mi circunstancia; y estoy llegando a la conclusión de que soy mucho más mi circunstancia que yo mismo. Cuando uno mira su vida, es inevitable pensar en ese maravilloso *if* inglés, *el qué hubiera pasado si*. Hay cosas que hubieran pasado si yo no hu-

biera tenido la suerte de tener un padre y un tío que aportaron a la vida jurídica española una cantidad de talento y sabiduría tremenda, y al mismo tiempo una madre americana.

Tanteando la vida pública

Llamé a mi padre desde el despacho del presidente Calvo-Sotelo cuando me ofreció ser ministro de Justicia. No lo rechacé por orgullo, sino porque en aquel entonces el despacho estaba en un proceso de crecimiento muy importante y me parecía que no era momento de ausentarme –otra vez tenía que mitificar mis méritos–, aunque quizá el despacho hubiera ido mucho mejor sin mí. Calvo-Sotelo es un hombre con el que me he entendido muy bien, con quien he mantenido una amistad profunda y con el que me reído muchísimo, a pesar de lo que se diga sobre su carácter. Él tenía un sentido del humor maravilloso y siempre le agradecí que me ofreciera el cargo de ministro de Justicia.

> **“El hombre toma muchas decisiones, pero la más importante es despedirse a uno mismo”**

Sobre su hermano Joaquín

En el libro se cuenta que en nuestra familia habíamos sido excesivamente competitivos. Competíamos unos con otros y todos queríamos ser los mejores en todo.

Sería injusto calificar de positiva mi relación con Joaquín, porque no fue una relación buena. Empezó a mejorar cuando se descubre la leucemia y comienza su proceso hacia la muerte, que llevó con una dignidad y una fuerza envidiable. Ahí me di cuenta de su capacidad hipnótica y de su gran carisma.

Aparte de la mitificación que produce la muerte, estoy convencido de que tuvo que aportar algo nuevo a la vida pública, porque de otra forma no se entiende que después de tantos años –desde el 80–, la gente le siga recordando. Esto demuestra que este país no olvida a quien da su generosidad y su buen hacer. Lamento muchísimo no haber tenido con él una relación más intensa y de hermandad. Esa es claramente otra de mis culpas.

Su relación con Henry Ford

A distancia, la inversión que Henry Ford II hizo en Almussafes (Valencia) se valora bien, pero recuerdo los problemas que entonces tenía para justificar su apuesta por un país que estaba al mando del dictador Franco y que todavía no estaba en Europa. Charlé con él muchas veces sobre este tema y me dijo que, por descontado, porque los costes salariales eran muy bajos, pero hay que recordar que España no era la única opción. Henry Ford tenía tentaciones en Austria, Francia, Gran Bretaña, Italia... y también en Portugal, que fue la oferta que más tardamos en vencer.

A pesar de que muchos le decían que no viniera a España porque estaba el terrorismo de ETA, porque las complicaciones sociales eran tremendas, porque el tema de Europa no estaba claro, porque la transición política podía generar muchos problemas... Henry Ford apostó por España. Creyó que este país iba a hacer una buena transición, que iba a integrarse en Europa –algo vital para ellos, porque fundamentalmente fabricaban para exportar a Europa–. Invirtió, y eso cambió la imagen de España y, en mi opinión, la llevó a un grado de modernidad económica maravilloso.

Acerca del liberalismo

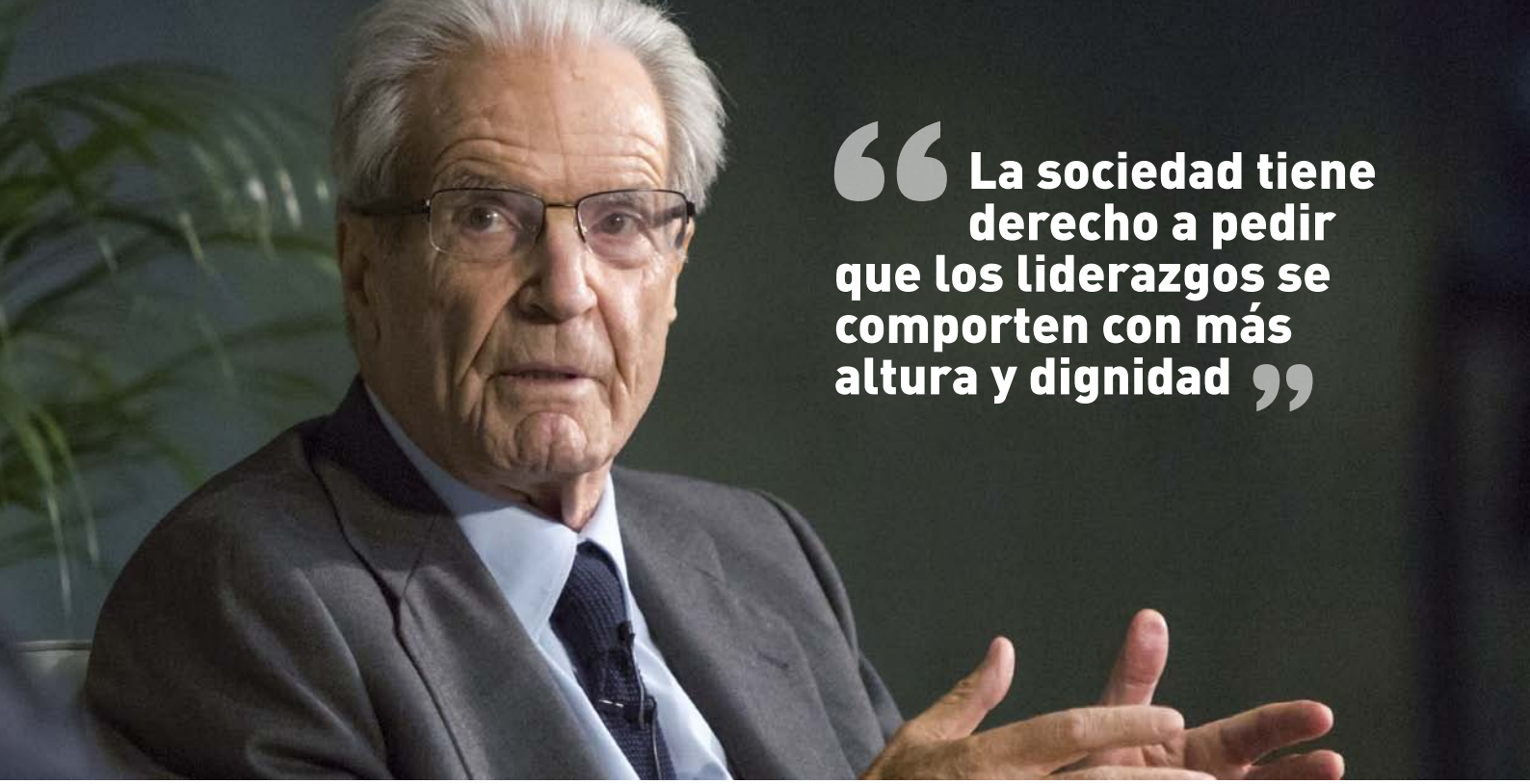
El liberalismo no es estar al margen del Estado, es una ideología compleja, que tiene orígenes difíciles de penetrar, pero siempre existen dos cosas: libertad y liberación. Por descontado, el liberalismo habla de libertades, tanto las grandes como las pequeñas, que muchas veces son tan importantes a efectos de calidad humana y felicidad como las grandes, que siempre son muy difíciles de definir. Pero el liberalismo, fundamentalmente, habla de liberación; de la liberación del individuo frente a los poderes (económico, político, cultural...) concentrados, habla de acostumbrar al ser humano a luchar frente a todos los poderes que abusen.

> **“Cuando en democracia se rompe el diálogo, se acumula una capacidad de sectarismo tremenda”**

En el mismo sistema de economía de mercado, todos hemos aceptado una ley que parecía en principio antiliberal, como es la ley antimonopolio. Los americanos –que son muy pragmáticos– se dieron cuenta de que la concentración de poder económico generaba abuso del poder económico, en primer lugar porque toda persona que tiene demasiado poder abusa de él. Uno puede defender la economía, el mercado o lo que quiera, pero también debe defender la ley antimonopolio, porque es la que garantiza finalmente la libertad económica.

La “Operación Roca”

La llamada ‘Operación Roca’ se refiere al fracaso político del Partido Reformista Democrático –creado por Miquel Roca, junto con Antonio Garrigues Walker (que sumó su Partido



Democrático Liberal) y Florentino Pérez–, en las elecciones generales de 1986. El Partido únicamente logró el 0,96% de los votos a nivel nacional, y no obtuvo ningún escaño.

Creo que uno de los aspectos más positivos de esa operación fue la incorporación de un partido nacionalista en la política nacional. Esa es una idea muy importante y que sigue teniendo validez. Espero que algún día haya partidos nacionalistas que colaboren en la política nacional.

Salió mal, porque lo hicimos mal, y por eso los ciudadanos no nos votaron. Era una operación muy compleja que, como dicen muchos, nació antes de tiempo; por lo tanto, no valoramos el tiempo. Pero también era una operación que realmente tenía un atractivo político, por la mezcla de una serie de temas, aunque posiblemente la idea era tan compleja que no tuvimos ni el tiempo ni la capacidad.

Sin embargo, no me quejo bajo ningún concepto ni en ningún sentido, porque fue un esfuerzo titánico, y creo que todos los esfuerzos merecen la pena. Aprendí mucho de la vida pública, de nacionalismo, de personas como Miquel y Jordi Pujol, de Convergencia Democrática... y eso es un activo que tengo. No puedo decir que me gustara perder, porque una cosa es perder y otra fracasar esplendorosamente.

Autor de teatro

Garrigues Walker ha escrito una cincuentena de obras de teatro que ha representado cada año ante familiares, amigos y conocidos en su casa de Sotogrande.

Siempre he huido de la unidimensionalidad, y creo que el mantener una actitud unidimensional es malo. Está claro que el cerebro tiene una parte racional y otra emocional. Todos tenemos un lado sensible, una capacidad creativa, ya sea musical, artística..., lo que sucede es que lo hacemos mal. Por ejemplo, no hay un solo niño que no haya pintado, hasta que de pronto alguien le ha dicho que pintaba muy mal. Por eso creo que tenemos que hacer un esfuerzo en el mundo latino por perder el pudor de poner en marcha nuestra capacidad creativa. Igual que uno hace deporte *amateur*, puede esculpir una obra o escribir una obra de teatro porque le gusta y le interesa.

Yo he gozado muchísimo con el teatro, he conocido muchos directores de teatro, he visitado el Actors Studio en Nueva York y he pasado allí horas viendo cómo se dirige. Creo que el teatro es un mecanismo de aprendizaje realmente maravilloso.

Sobre crisis y liderazgo

Estamos viviendo la crisis económica más intensa y larga que ha vivido la humanidad, quizá no sea tan dramática como la del 29, pero en términos de profundidad e intensidad es intolerable. Además, todavía no hay señales de que estemos saliendo.

Vemos cómo los llamados países emergentes están emergiendo muy poco, al igual que los países emergidos. La propia Angela Merkel recordaba el otro día que Alemania está al borde de la recesión, porque tienen crecimientos anémicos, del 0,2% o el 0,3%.

A esto, la sociedad española suma las cifras de paro y endeudamiento, aparte de otros problemas angustiosos a nivel mundial, uno de ellos el ébola. Me da una pena infinita que un continente como África, que estaba empezando a crecer, que incluso iba a tener en este año los siete países de mayor crecimiento, se encuentre en esta situación. Países como Nigeria, que ya tiene una estructura digital aceptable y era el segundo productor de películas del mundo, después de la India y antes que Hollywood, se ven afectados. África empezaba a tener un sentimiento de esperanza, y el ébola puede frenarlo todo.

Las realidades sociológicas, económicas y políticas son malas, y la sociedad tiene derecho a estar cabreada y a pedir que los liderazgos se comporten con más altura, con más grandeza, con más dignidad, y que miren nuestros problemas con interés, con garra, con fuerza. Ese derecho hay que concedérselo a la ciudadanía.

En estos momentos, faltan líderes carismáticos, capaces de transmitir grandes mensajes, porque ahora estos son de una pequeñez tremenda ■

Eurest una compañía de COMPASS GROUP líder mundial en restauración

GLOBALIA, *excelencia española en turismo*

Globalia, según palabras de su presidente y fundador, Juan José Hidalgo, es "el primer grupo turístico español", actuando en los sectores de transporte, hostelería, viajes y turismo.

Integrada por empresas independientes que compiten con éxito en sus respectivos sectores (Air Europa, Travelplan, Viajes Halcón, Viajes Ecuador, Viajes Tu billete, Latitudes, Be Live Hotels, Welcome Incoming Services y Groundforce, entre otras), todas ellas han sabido reaccionar ante el adverso escenario causado por la crisis económica. Así, Globalia cerró el ejercicio 2013 con un resultado antes de impuestos de 40,94 millones de euros y una cifra de negocios de 3.047,07 millones de euros, un 4,21% más de lo facturado en el año precedente.

Con una gestión marcada por la eficiencia, Air Europa incrementó el índice de ocupación de sus aviones en un 2,8% (del 81,7 al 84,5), revalidó su condición de aerolínea más eficiente a nivel mundial y su posición entre las cinco primeras en puntualidad. Además, en el pasado año inauguró rutas a Montevideo y Sao Paulo, aumentó el número de frecuencias al Caribe y creó nuevos enlaces entre Madrid y diversas ciudades de España y Europa. Las expectativas de futuro de la aerolínea son igual de optimistas. Se prevé la renovación del grueso de la flota de larga distancia para los próximos años, algo que le permitirá seguir siendo la compañía con los aviones más nuevos.

Por otra parte, la adaptación a los hábitos de consumo en la adquisición de productos turísticos motivó en el Grupo la inversión en tecnología y la apuesta por la profesionalización de los equipos, con el fin de potenciar el área de *e-commerce* B2C. De hecho, en el último ejercicio, el 90% de las reservas de las redes minoristas de Globalia se realizaron a través del nuevo sistema de ventas por Internet.

La marca Latitudes, proveedora de paquetes vacacionales exclusivos, afianzó su actividad, al igual que la división hotelera de Globalia, que contempla la adquisición de nuevos establecimientos en puntos turísticos estratégicos.

Estos son solo los logros destacados de una selección de marcas del Grupo, pero todas las demás –animadas por la sinergia que cohesiona a Globalia– han entrado en una senda de estabilidad y crecimiento. Juan Antonio Hidalgo, director de Compras del Grupo sitúa las claves de este éxito dentro de la propia compañía, desvelándonos algunos de los rasgos diferenciales del equipo humano que lo conforma.

> Todas las empresas del Grupo han entrado en una senda **de estabilidad y crecimiento**

EXECUTIVE EXCELLENCE: Aunque las empresas del Grupo compiten de manera independiente en sus respectivos sectores, ¿cuáles son las características comunes que definen al capital humano de Globalia?

JUAN ANTONIO HIDALGO: El personal de Globalia destaca por su gran formación, capacidad de trabajo y por la implicación y compromiso en todos los proyectos que plantea la empresa.

E.E.: España es una potencia turística mundial, pero debe afrontar retos si quiere mantener su nivel de competitividad, algo que requiere contar con buenos profesionales. ¿De qué manera la compañía atrae y retiene al mejor talento?

J.A.H.: Desde hace varios años Globalia potencia "buenas prácticas" en materia de Responsabilidad Social Corporativa. Nuestro objetivo es implantar progresivamente políticas encaminadas a este fin, que abarcan desde la pro-

> **Nuestro personal destaca por su gran formación, capacidad de trabajo** y por la implicación y compromiso en todos los proyectos que plantea la empresa

moción interna potenciando las carreras profesionales de nuestros empleados, implantación de comedores en el lugar de trabajo, guarderías, inserción laboral de personal con discapacidad, etc.

E.E.: El hecho de que una empresa cuide de la salud y del bienestar del empleado suele ser un valor adicional muy valorado. ¿Qué importancia tiene en Globalia?
J.A.H.: La alimentación es muy importante e incide directamente en la salud y bienestar de nuestros empleados; contamos con un proveedor de referencia en el sector y confiamos plenamente en Eurest para conseguir nuestros objetivos.

> **En Globalia nos preocupamos** por el bienestar de nuestros empleados

E.E.: ¿Cuándo comenzó la relación con Eurest y qué aspectos favorecieron su selección?
J.A.H.: Eurest presta servicio en nuestras oficinas centrales de Llucmajor desde 2007 y en Pozuelo desde 2011. La elección fue sencilla, Eurest presentaba la mejor relación calidad/precio, cumpliendo con todas las normativas en materia de alimentación y sanidad, además teníamos buenas referencias dentro del sector.

> **Eurest presenta la mejor relación calidad/precio,** cumpliendo con todas las normativas en materia de alimentación y sanidad

> **Hacemos un seguimiento mensual de los menús,** además de analizar la evolución de las necesidades de los trabajadores

E.E.: ¿En qué se concreta el servicio?
J.A.H.: Actualmente presta servicio de cafetería, comedor, *catering* para reuniones, eventos, etc.

E.E.: ¿Cómo se gestiona diariamente?
J.A.H.: Desde la Dirección de Compras y en colaboración estrecha con los supervisores de Eurest en ambos centros, hacemos un seguimiento mensual de menús, además de analizar la evolución de las necesidades de nuestros empleados, a través de comentarios y sugerencias que se realizan tanto en los propios comedores como las que nos llegan a través de nuestros canales internos.

E.E.: El comedor y la cafetería suelen ser lugares informales de encuentro, intercambio de conocimiento y mensajes... En el caso de Globalia, ¿sirven estos espacios para socializar y reforzar ciertos valores de la compañía?
J.A.H.: Dicen los entendidos que el momento más placentero del día es la hora de comer... En nuestros comedores los trabajadores tienen oportunidad de hablar con otros compañeros, de reunirse y efectivamente de compartir conocimiento durante la hora del almuerzo.

E.E.: Además de la excelencia de los platos, la profesionalidad de quienes los preparan y sirven (cocineros, camareros, etc.) son determinantes. ¿Cómo evalúan desde Globalia todos los elementos que afectan al servicio de restauración?
J.A.H.: Todo influye, desde una decoración agradable, hasta la variedad y calidad de los menús, pasando por la atención del personal. Cualquier servicio de restauración hoy en día es susceptible de mejora, en nuestro caso estamos satisfechos con Eurest y confiamos poder seguir contando con ellos en un futuro ■

> **Nuestros comedores también representan una oportunidad para reunirse** y compartir conocimiento durante la hora del almuerzo

Las nuevas relaciones públicas

> **"Es en el entorno del *small data* donde los responsables de relaciones públicas podemos tener una ventaja competitiva"**

Madrid acogió la VIII edición del World Public Relations Forum, el mayor evento de profesionales de la comunicación que se celebra por primera vez en un país de habla hispana, de la mano de Dircom y la Global Alliance for Public Relations and Communications Management. Más de 700 profesionales llegados desde más de 65 países a Madrid se reunieron durante tres días para compartir, debatir y construir de forma conjunta las bases del futuro de la profesión.

El Foro contó con la participación del Presidente de España, Mariano Rajoy, quien destacó que "ninguna empresa ni ninguna gran organización puede permitirse el lujo de descuidar su forma de comunicar", además de reiterar que hoy la Marca España es un valor que cotiza al alza.

A continuación recogemos algunas de las declaraciones de Paul Holmes, CEO de Holmes Group, que junto con Trevor Ncube, vicepresidente de Mail & Guardian Media Group de Sudáfrica, ofrecieron su particular visión sobre "el liderazgo mediante la comunicación":

El mundo de la comunicación corporativa está cambiado radicalmente. En la actualidad, si eres responsable de marketing has de pensar sobre las posibilidades de que una crisis impacte en tu marca; sobre el entorno regulatorio que afecta al lanzamiento de nuevos productos; sobre los asuntos públicos, la responsabilidad social corporativa... y una larga lista de temas que son trabajo de los responsables de comunicación.

Lo que va a ocurrir es que, según se vayan dando cuenta los responsables de marketing de que no pueden realizar su tarea sin tener en cuenta la comunicación con los empleados, las relaciones públicas, la comunicación de crisis y todas esas funciones de los departamentos de comunicación, veremos cómo aquello que antes, se pensaba, sería una convergencia, en realidad va a ser una colisión entre el marketing y la comunicación corporativa dentro de las organizaciones. Esta colisión tendrá como objetivo saber quién gestiona y lidera las relaciones entre una organización y todos sus *stakeholders*. Esta va a ser una labor crítica dentro de las corporaciones y para que los responsables de comunicación corporativa y relaciones públicas continúen liderando estas funciones será necesario que hagan las cosas de una manera diferente.

Algunos de los aspectos que deberán realizarse de otra forma son:

- En primer lugar, tenemos que *abrazar* el concepto de *data*. Debemos adoptar el *big data,* pero también el *small data*. Quienes tengan los mejores datos obtendrán la mejor percepción e *insight*. Quienes tengan la mejor percepción podrán desarrollar la mejor estrategia. Quienes tengan la mejor estrategia serán quienes obtengan un rol de liderazgo. Los datos y el liderazgo están íntimamente unidos.

Desde las responsabilidades de comunicación hemos de ser capaces de obtener esos macro datos, así como de entender los números igual o mejor que otras áreas que han estado más habituadas a tratar con ellos dentro de las organizaciones. Pero, al mismo tiempo, se hace necesario comprender los *small data,* pues creo que es en el entorno de esos datos "íntimos" donde los responsables de relaciones públicas podemos tener una ventaja competitiva.

Una de las ventajas de nuestro trabajo es que nos permite salir a la comunidad con la que estamos trabajando y, de una forma real, realizar una inmersión en ella, ya sea en un gru-

po de consumidores, empleados, miembros de la comunidad que estén interesados en el impacto de las operaciones de la empresa, etc. Son los responsables de las relaciones públicas los que pueden realizar una inmersión íntima en esos entornos, obteniendo datos que no necesariamente se consiguen en los proyectos de investigación o en los unos y ceros que el responsable de tecnología es capaz de obtener, y que ofrecen una gran percepción de cómo las personas se sienten respecto del negocio o la empresa. Ahí tenemos una ventaja, pero debemos *abrazar* los datos.

● También tenemos que abandonar la idea de que las relaciones públicas derivan de una necesidad de interrelación con los medios. En los últimos 20 años, hemos estado en un entorno confuso respecto de lo que es el producto que nosotros, los responsables de relaciones públicas, hemos estado vendiendo. Algunos creen que es publicidad, otros que es una presencia en medios que nos hemos ganado y otros piensan que es credibilidad; yo opino que son relaciones.

> **“Cualquier herramienta que puede ser utilizada para construir una relación es una parte legítima de nuestra función”**

Creo que el producto que vendemos son relaciones, y que cualquier herramienta que puede ser utilizada para construir una relación es una parte legítima de nuestra función. Si esa herramienta resulta ser un anuncio pagado, no creo que debiéramos negarnos a él; tampoco si resulta ser un portal web, un anuncio en móviles o un juego en Internet. Debemos dejar de definirnos por las herramientas de nuestro trabajo y pasar a definirnos por lo que estamos vendiendo, que son relaciones. Para hacer esto, hemos de encontrar una forma por la cual medir las relaciones.

● El tema de las métricas ha estado sujeto a debates desde siempre, pero en estos momentos estamos más cerca que nunca de conseguirlo. Tengo una creencia bastante simple sobre los programas de relaciones públicas, y es que han de ser diseñados para generar mejores relaciones. Creo que una de las mejores maneras de poder medir eso es saber cuántas personas se hicieron seguidoras, fans, abogados defensores o embajadores de tu compañía como resultado de lo que se dijo. También medir el número de personas que dejaron de ser lo opuesto a lo anteriormente expresado, es decir, personas que dejaron de ser críticas y detractores, que dejaron de decir a todos sus contactos lo malo que era tu organización. Creo que cualquier campaña de relaciones públicas, ya sea la campaña para empleados, una campaña de *public affaires* o una de consumidores, debería ser medida por el número de defensores que se ha generado y por el número de detractores que se ha neutralizado o conseguido cambiar su forma de pensar. Este tipo de medición es tremendamente importante.

● Me gustaría resaltar algo que es crítico, si queremos transformar las relaciones públicas en una función de liderazgo; si va ser una función que aconseje sobre política empresarial, y no solo sobre comunicación. Ese aspecto es una cualidad personal que debemos desarrollar como responsables de las relaciones públicas. Esa cualidad es el coraje, el valor.

Si uno es consejero o consultor para los gestores *senior*, lo que te hace realmente válido es tener coraje para enfrentarte a situaciones donde todo el mundo está alineado para hacer algo que lleva por el camino de menor resistencia, por el camino fácil, y explicar por qué es una mala idea. Observo crisis como la ocurrida en General Motors como resultado de su incapacidad para llamar a los clientes para devolver los coches y reparar un producto, y me pregunto dónde estaban las personas de relaciones públicas entonces y qué decían al respecto. Pienso que había tres posibilidades. La primera es que la compañía actuó sin ni siquiera consultarles. Dado que era posible que los responsables de relaciones públicas se definieran como comunicadores, se podía haber pensado que su rol habría sido el de explicar la situación si esta se hubiera hecho pública. La segunda posibilidad es que se le pidiera opinión al responsable de las relaciones públicas, y que diera el consejo adecuado, que en este caso sería traer a reparar todos los vehículos estropeados o que representasen un peligro potencial, sin intentar encubrir la situación, y que su opinión fuese ignorada. La tercera opción es que estuvieran de acuerdo en tapar este desastre.

Si esta última posibilidad fuera la real, el responsable de relaciones públicas carecía de la valentía necesaria para ocupar el puesto y debería haber sido despedido. Si las dos primeras fueran las ciertas, esa persona debería haber dimitido diciendo que no quería trabajar en una empresa que no se toma en serio su función. En cualquiera de los casos, es el coraje, el valor, la cualidad que definirá el puesto.

Si uno quiere ser un consejero genuino y tomar parte de las decisiones de la política empresarial de la organización, si quiere liderar desde las relaciones públicas, ha de tener el coraje para llamar la atención sobre este tipo de temas dentro de la organización.

Estoy convencido de que estamos ante un futuro dorado de la función de relaciones públicas. Creo que la mayoría de las organizaciones están dándose cuenta de que cada vez que toman una decisión han de considerar las relaciones e impli-

> **El coraje será la cualidad que definirá nuestro puesto**

caciones sobre la reputación que esa decisión puede conllevar, y hacerlo de una forma tan clara como analizan las consecuencias financieras, de operaciones, etc. Ya hemos visto suficientes fracasos en las relaciones públicas que han desencadenado en fracasos corporativos, y los máximos ejecutivos finalmente están comprendiendo la importancia de esta función. Lo que me preocupa es que, si se empieza a tomar esto de una manera responsable y seria, no nos verán necesariamente a nosotros, y a la función que representamos, como quienes hayan de resolver esta problemática, a no ser que demos un giro a cómo se nos percibe dentro del negocio.

Impulso Madrid

Durante el Foro Mundial de la Comunicación 2014, expertos, profesionales, académicos y directivos del sector de la comunicación consensuaron los principios universales que regirán el sector de la comunicación y las relaciones públicas en los próximos años. Se trata del llamado Impulso Madrid, que incluye cinco enunciados.

El primero tiene que ver con la gestión de la comunicación y las relaciones públicas. Una labor que debe aspirar a ser un propósito social en sí mismo, sirviendo a la cohesión social y que promueva la vinculación entre las comunidades.

El segundo recoge cómo la gestión de la comunicación y las relaciones públicas pueden y deben contribuir a la integración social mediante la escucha, la identificación de cuestiones relevantes y la creación de historias y relatos compartidos. Todo bajo la gestión en entornos seguros que favorezcan el diálogo respecto a los retos que afronta cada sociedad.

Asimismo, el Impulso de Madrid pide, como tercer principio, que los profesionales de la comunicación y de las relaciones públicas se responsabilicen de encontrar formas de servir de manera honesta a sus respectivas sociedades.

En cuarto lugar, se establece que al ejercer el poder de la comunicación, cada profesional debe ser un auténtico líder, aclarando que el verdadero liderazgo es aquel que logra la transformación personal, organizacional y de toda la sociedad.

Por último, y al reflexionar sobre el liderazgo transformador, se establece que esta profesión puede servir mejor a las empresas y organizaciones favoreciendo de esta manera un mayor desarrollo a nivel social ■

Ciberseguridad, una oportunidad industrial

Presidente de Indra desde su creación en 1993, con anterioridad Javier Monzón desarrolló su actividad profesional en los ámbitos financiero y empresarial. Fue director financiero, presidente de Telefónica Internacional y director general de Desarrollo Corporativo en Telefónica.

Fuertemente comprometido con el fomento de la actividad emprendedora, el desarrollo tecnológico y la excelencia educativa, ha sido y es consejero de otras sociedades cotizadas españolas e internacionales y de diversas asociaciones empresariales y fundaciones.

Recientemente, fue el ponente invitado del Desayuno de trabajo de la CEDE –Confederación Española de Directivos y Ejecutivos–. Estas fueron algunas de las reflexiones que compartió con los directivos presentes:

Las empresas de base tecnológica en España

Indra es una empresa global, tanto geográficamente como por los mercados verticales a los que se dirige. Siempre ha sido una compañía de base tecnológica con obsesión por una oferta diferenciada, por ser capaz de ofrecer algo que no tienen los demás –o que tienen muy pocos– y, en consecuencia, generar una ventaja competitiva más sólida, sostenible y que permite mejores niveles de rentabilidad y crecimiento y, por lo tanto, capacidad de hacer talento, pues somos una compañía que representa una alta concentración de talento.

Uno de los principales retos de las economías desarrolladas o emergidas es mantener una presencia suficiente y un liderazgo en actividades industriales. Nuestro país tiene en la industrialización una vieja asignatura pendiente.

La intensidad innovadora de nuestra economía es muy baja, comparativamente con los países de nuestro entorno, con los de la OCDE o con los nuevos emergentes. Tenemos una economía con poca base industrial y tecnológica –donde más se produce la innovación– y un número reducido de empresas globales, cuando lo que caracteriza a una economía dinámica es crear muchas empresas de este perfil y que algunas de ellas se hagan grandes y se conviertan en líderes en su sector.

Es fundamental fomentar un tejido empresarial de medianas y grandes organizaciones, pues son las que ejercen un efecto tractor sobre la innovación en la economía. Además, las no puramente tecnológicas han sido lentas en el ritmo de adopción de las innovaciones, en el alcance con que lo han hecho y, en general, en la intensidad y el uso de las nuevas tecnologías.

Creo que los instrumentos y herramientas de la política de innovación se aplican de forma dispersa, en lugar de concentrar los esfuerzos y apostar por ser selectivos, aunque esto sea complicado y tenga un coste político.

¿Cómo hacer una sociedad digital mejor? La ciberseguridad

Vivimos en una sociedad que ya es digital, y cada vez lo será más. Las tecnologías digitales sirven para captar, procesar, gestionar, almacenar, transmitir y comunicar información, la cual va a ser el elemento central que defina la superioridad de unas organizaciones frente a otras.

Este proceso dominado por la información y las tecnologías digitales es global, afecta a todos los sectores de la actividad económica, a todas las geografías, y a la sociedad entera en su conjunto, pues está induciendo una nueva forma de vivir. Por lo tanto, su impacto no es solo económico sino también social. La digitalización es un proceso imparable e irreversible.

Los estudios más conservadores dicen que dentro de menos de una década todos tendremos en nuestro entorno directo entre 50 y 70 dispositivos conectados. Todo lo que hacemos estará en soporte digital y seremos todavía más vulnerables. Por eso, este mundo interconectado está transformando el concepto de seguridad.

Los riesgos son mayores, los ataques cada vez más variados, sofisticados y numerosos y las amenazas más complejas por el alcance, la frecuencia con la que se producen y, sobre todo, porque tienen un origen muy diverso, casi infinito. Cualquiera puede ser sujeto de ataques cibernéticos.

La seguridad clásica se refería a entornos específicos, hoy a todos los ámbitos y a los procesos concretos de cada uno de ellos. Antes la seguridad se centraba en proteger los accesos, ahora en proteger el dato, vaya donde vaya y se genere donde se genere.

Esta situación está provocando una redefinición del concepto de seguridad, y también una oportunidad. Tenemos que conocer y

> **Indra siempre ha sido una compañía de base tecnológica con obsesión por una oferta diferenciada**

dominar las tecnologías y los procesos de gestión en torno a la seguridad dentro de las empresas, así como dotar de seguridad a sistemas muy complejos que nacieron y se han desarrollado sin que ese fuese un requisito vital. Además, habremos de ser selectivos, pues no vamos a poder proteger todo.

La ciberseguridad va a requerir una gestión política y social, y hacer conscientes a los ciudadanos de que esta sociedad digital que tantas posibilidades puede proporcionar también tiene un riesgo amplio y creciente, que no va a poder ser prevenido ni neutralizado en toda medida.

Creo que sin una gobernanza global será difícil afrontar muchos de los retos que nos esperan. Hoy es muy sencillo construir una amenaza global y ejecutarla, porque no tenemos unos sistemas de defensa o protección universales. Vivimos un momento de gran vulnerabilidad. El ciberterrorista tiene mucho tiempo para planificar y estructurar un ataque. De hecho, el tiempo medio que se tarda en detectarlo llega casi al año. Es decir, desde el momento en el que jaquea el sistema hasta que se percibe, pasan más de 200 días. Durante ese periodo, ha estado recabando información y estudiando el sistema, de modo que el día del ataque su preparación es mayor. Además de una componente institucional de primer orden, pues se requieren sistemas complejos para que los Estados se puedan ocupar de la seguridad esencial de sus ciudadanos, hay también un ámbito de seguridad corporativa.

Las empresas tenemos que repensar la seguridad de todas las actividades relacionadas con el consumo y las relaciones sociales. Esto está dando lugar a una explosión económica y de actividad industrial y tecnológica en este campo, que atrae a un gran número y variedad de actores. Algunos proceden de sectores conexos, pero otros muchos tienen capacidades tecnológicas nuevas, de los nativos digitales, que además se convierten en servicios o en productos, y se vuelcan sobre las redes sociales.

Obsesión por el crecimiento

Todas las compañías de esta industria, de cualquier tamaño, están caracterizadas por una gran actividad no solo de crecimiento y desarrollo orgánico, sino de adquisiciones, fusiones... También se están generando nuevas relaciones entre los agentes. Además es una industria multisectorial, pues incorpora tecnologías de diversos ámbitos; la relación clásica

> **La información va a ser el elemento central que defina la superioridad de unas organizaciones frente a otras**

entre cliente y proveedor se altera, lo mismo que entre grandes y pequeñas empresas; varía la relación entre lo público y lo privado, ya que las fronteras entre uno y otro sector cambian radicalmente; las alianzas entre países serán distintas y se tendrán que construir sobre otras bases...

No hay ninguna organización en el mundo que sea capaz de atraer y desarrollar todas las habilidades necesarias ni establecer con eficacia los incentivos que requiere atraer el talento a esta actividad. Ninguna organización ha sido capaz de adaptar con éxito las formas de gestión requeridas por este nuevo entorno y captar, sobre todo, el capital necesario.

> **“En un mundo interconectado, las amenazas son más complejas por el alcance, la frecuencia con la que se producen y, sobre todo, por su origen diverso, casi infinito”**

Cuando estamos ante una actividad de estas características, caben principalmente dos opciones estratégicas: o convertirnos en un usuario avanzado de la nueva oferta (incorporándola e integrándola en nuestras organizaciones con rapidez e inteligencia) o no solo ser usuario inteligente sino generador de un tejido industrial innovador en nuestro entorno, aprovechando esa nueva demanda. Este tejido cercano es beneficioso, pues termina por generar una nueva oferta que permite anticiparse a los competidores. Así ha sido históricamente en muchos sectores críticos y en aquellos países que han apostado por una economía industrial y altamente competitiva, y así está siendo en el campo de la ciberseguridad.

La evidencia empírica nos dice que se deben dar tres requisitos para crear un tejido innovador. Primero, que exista demanda temprana que pueda tener lugar de manera sostenida en el tiempo; segundo, que haya conocimiento para generar esa nueva tecnología o conocimiento traducido a una actividad que sea industrializable, por tanto, que haya talento; y tercero, tener una estructura empresarial, bien en el número de empresas necesario o en la capacidad de crearlas, y que esas empresas induzcan o generen una actividad industrial sostenida. Cuando estos tres elementos se han dado, se han creado estructuras industriales o productivas innovadoras.

Además, hace falta cubrir en el tiempo toda la cadena de desarrollo que una industria requiere. Estar en el origen, cuando empiezan a nacer *startups*, y también después, cuando se desarrollan, crecen y se integran. Al final, todas deben haber nacido para ser pensadas globales y con los elementos necesarios para que este proceso fluya en todos los sentidos (financiación, talento, voluntad del talento directivo para moverse a sectores emergentes, etc.).

En España tenemos elementos suficientes para aprovechar esta ola de la ciberseguridad. Tenemos usuarios líderes que podrían inducir esa demanda temprana de manera sostenida en el tiempo, y disponemos de unas capacidades tecnológicas notables en el ámbito de la vigilancia, la supervisión, los sistemas de control, el desarrollo de *software* y los servicios asociados. No contamos con excesivas empresas relevantes en este campo, pero estamos creando más nuevas de las que creemos o conocemos.

En nuestro país hay un dinamismo bastante relevante en el mundo de las tecnologías digitales, aunque no las sabemos hacer crecer.

Tenemos talento razonable, o al menos suficiente, pero lo tenemos disperso y mal organizado. Aunque los objetivos de nuestro sistema educativo no están alineados con los de esta actividad, sí tenemos la capacidad de generar talento de manera recurrente para que se pueda desarrollar.

Creo que España tiene una oportunidad relevante de subirse al carro de la transformación digital, y en particular de la ciberseguridad; y de hacernos no solo usuarios activos inteligentes de estas nuevas tecnologías, sino también de generar una actividad con un tejido industrial que nos sirva para que el país esté más presente en esta nueva economía industrial de futuro, basada en el conocimiento y en lo digital.

> **“La sociedad digital, que tantas posibilidades puede proporcionar, también tiene un riesgo creciente, que no va a poder ser completamente prevenido ni neutralizado”**

Algunos países no europeos ya están reflexionando sobre cuáles son los ámbitos críticos que hay que asegurar y preguntándose quién genera esa tecnología y quién la emite, pero ese debate no está en los principales países de Europa, donde nos entretenemos demasiado en el análisis. Hay una iniciativa todavía muy pequeña, a la que España se está sumando, que busca definir cuáles serían las capacidades estratégicas e industriales en materia de seguridad que Europa debe tener en el entorno europeo, y si no existen, cómo se pueden incentivar.

El mundo de la seguridad esta muy conectado con las redes sociales, y Europa no es líder en este ámbito, ni tampoco en las tecnologías asociadas a él. Esta es una de las razones del retraso. Haría falta un mayor impulso por parte de los

gobiernos y seguir el ejemplo de la OTAN que, en su última asamblea, por primera vez ha situado a la ciberseguridad en el primer nivel de prioridad política y estratégica, legitimando una intervención de la OTAN en una situación en la que una ciberamenaza pudiese generar un conflicto.

Indra en España

Nuestro futuro aquí pasa por mantener la posición de liderazgo que hemos conseguido, y que depende fundamentalmente de lo que hagamos fuera. Indra en España es una fuente interesante de conocimiento y tecnología, pero será mejor para el país cuanto más buena y mejor sea en el exterior.

Hay algunos ámbitos relevantes que van a decidir el porvenir de las empresas tecnológicas, y los *drivers* principales no se dan en España.

Este sector exige estar pegado a los clientes más innovadores. En Indra tenemos un catálogo para las tecnologías críticas para el futuro y aproximadamente 2/3 de la demanda innovadora de dichas tecnologías están fuera del país, una gran parte en emergentes y otra en países centrales innovadores, como Estados Unidos o Australia.

El sector de la defensa en España está muy integrado. Nosotros tenemos casi el 85% de la cuota de mercado en el sector de actividad que tiene que ver con la defensa, pero lo que ahora se debate es si cabe o no un paso adicional y conjuntar entre capacidades de distintos ámbitos para poder dar un salto cualitativo a los programas multidisciplinares internacionales. Creo que, en este sentido, algo más se puede hacer y estamos trabajando en ello.

Por historia y por lo que somos, España debería tener vocación de ser un país de relevancia internacional, lo que requiere una capacidad de defensa suficiente para generar credibilidad. Es necesario que tus socios crean y confíen en que les vas a mantener y defender.

Educación en España

Debemos fomentar la vocación por la ciencia desde la educación primaria, pues tenemos un número decreciente de jóvenes que quieren estudiar carreras relacionadas con ciencia y tecnología.

Nuestro sistema educativo lastra un gran *handicap*, porque hemos renunciado a tener excelencia en la generación de élites, y ningún país o sistema económico ni tejido productivo podrá ser altamente competitivo si no genera una buena parte de las élites del mundo. Nuestra Universidad tiene esa asignatura pendiente. Cambiarla requiere de decisión política, de valentía para hacerla más penetrable a las tendencias que la rodean y para volcar toda su capacidad a la sociedad y al sector productivo. Si permitimos que las universidades se diferencien y puedan buscar la excelencia, sería positivo para el sistema, porque tenemos una buena base.

En Indra contratamos a profesionales en más de 40 países, pero en lo que respecta a profesionales de formación técnica, ingenieros, la educación en conocimientos de España es superior a la media, aunque tenemos una gran carencia en

> **“España tiene la oportunidad de subirse al carro de la ciberseguridad, y generar una actividad con un tejido industrial para estar más presente en esta economía de futuro”**

habilidades. Saber trabajar en entornos multidisciplinares y complejos, entenderse con gente de otras culturas, interactuar con los clientes, etc. son habilidades necesarias para el éxito profesional.

Responsabilidad y emprendimiento

Una sociedad sin empresarios no es una sociedad moderna ni de alto nivel de bienestar. El empleo lo crean las empresas, no los Estados ni las instituciones, de modo que el bienestar de los ciudadanos depende de que tengamos muchas empresas y que estas sean buenas, competitivas y se comporten éticamente.

Los empresarios tenemos una responsabilidad social mayor y debemos aceptar que nos examinen y enjuicien, pero también que nos conozcan. En este momento de cambio, hemos de asumir una responsabilidad añadida, no solo sobre la actividad sino también sobre las generaciones futuras, que no están afectadas directamente por nuestro quehacer cotidiano pero que lo estarán en el mañana.

Además, los ejecutivos hemos de conseguir que el espíritu empresarial fluya a través de las organizaciones y que gran parte de nuestros equipos de gestión ejerzan la función empresarial.

Creo que el fin último de las empresas es llegar a un proyecto que en sí mismo sea sostenible, y por lo tanto de largo plazo, que atraiga a los *stakeholders* y tenga un impacto positivo sobre todos ellos y sobre el conjunto de la sociedad en la que proyectan su actividad ■

Opinión de expertos / **Francisco Alcaide Hernández,** experto en *management* y desarrollo personal.
Autor de ***Aprendiendo de los mejores*** y ***Tu futuro es hoy*** | www.aprendiendodelosmejores.es | www.tufuturoeshoy.com

Saber negociar es vivir mejor

En mi experiencia en el mundo de la empresa, hay tres habilidades a desarrollar que son las más importantes:

1. Habilidades de venta: porque todo es una venta.
2. Habilidades de *networking*: porque los negocios son relaciones.
3. Habilidades de negociación: porque la vida es un conflicto continuo.

Hoy me detendré en la última de ellas, las habilidades de negociación. La vida es un conflicto continuo –con proveedores, clientes, empleados, *partners*...–, y la negociación surge precisamente porque existe un conflicto (diferencia) y, por tanto, hay que negociar. No hay conflicto cuando las dos partes están de acuerdo en algo o cuando una de las partes tiene poder para imponer su voluntad a la otra.

Si el conflicto es lo normal, la conclusión es que saber negociar es una necesidad imperante para avanzar con éxito. Y es que como dice el empresario Donald Trump: «En la vida no consigues lo que quieres, consigues lo que negocias».

La vida es una negociación permanente, en lo profesional y en lo personal. Nos pasamos el día negociando. Todos los días hay negociaciones "formales" (de despacho), pero también otras "informales" (de calle). Muchas veces estamos negociando sin ni siquiera darnos cuenta de que estamos negociando. No saberlo puede ser contraproducente y volverse en nuestra contra. Saber negociar es vivir mejor, porque sabiendo negociar se consiguen muchas cosas que de otro modo no son posibles. El coste de no saber negociar es alto, y si sumásemos todo lo que dejamos de conseguir por ello, nos sorprenderíamos.

Apuntamos solo algunos *tips* que te pueden ser de gran ayuda para negociar con éxito:

- **A mejor preparación, mejores resultados.** Si lo sabes casi todo (nunca se sabe todo) sobre la otra parte, es más fácil contraargumentar y llevar las negociaciones a nuestro terreno. Hay que "ganar"por anticipado. Hacer los deberes, prepararse y estar mentalizado no solo para argumentar, sino para anticipar los argumentos de la otra parte y rebatirlos. Se trata ir de un paso por delante.

- **Saber lo que se quiere es lo primero.** La mayoría de la gente no lo sabe. El objetivo de una negociación es ser capaz de terminar por adelantado. Antes de negociar es fundamental determinar dónde se quiere llegar. Parece obvio, pero no lo es. Cuando no se sabe lo que se quiere, uno queda demasiado expuesto a la otra parte que dirigirá la negociación a su antojo sin darnos margen de maniobra.

- **Controla las emociones en el proceso.** Nunca hay que demostrar enfado, nunca hay que perder los estribos, es dar poder a la otra parte. Las salidas de tono nos ponen en desventaja, ya que para compensar esas reacciones habrá que ceder cosas. El autocontrol es esencial. No hay que olvidar que cada persona ve las cosas según sus paradigmas y creencias, y que las diferencias son lo normal en la vida, por eso se negocia precisamente.

- **Demostrar (y no hablar) es convencer.** A la hora de argumentar, no hay que opinar sino demostrar. Los hechos, los datos, los estudios que avalan las afirmaciones son la credibilidad en nuestra negociación. Las opiniones son todas debatibles y es entrar en una espiral que no conduce a ningún lado; los hechos no se discuten. Tener capacidad de análisis es una ventaja para negociar con inteligencia.

- **La calidez en las relaciones facilita la negociación.** Las negociaciones se rompen muchas veces por la tensión de la sala, debido a que las emociones dominan la reunión. La cordialidad y la calidez en las relaciones son esenciales para que las negociaciones marchen adelante. No hagas quedar mal a nadie ni quedes por encima de alguien. Es dañar su orgullo y se volverá en contra. Cuanto más tensa es una negociación, más esfuerzos hay que poner en que más relajado sea el entorno.

- **Para negociar bien, creatividad.** Porque casi en cualquier negociación aparecen escollos que dificultan avanzar,

> **En la vida no consigues lo que quieres, consigues lo que negocias**

> **Tu capacidad de negociar depende de tu capacidad para tener alternativas**

y esos escollos se diluyen con creatividad; y la creatividad no es otra cosa que la habilidad para encontrar alternativas. Siempre pregúntate: ¿Cómo puedo conseguir lo que quiero conseguir? Siempre hay un camino, es cuestión de encontrarlo. Cuanto más desarrolles tu creatividad, más fácil será encontrar soluciones y negociar mejor.

- **Saber escuchar es clave.** Y escuchar no es oír lo que el otro dice sino descifrar lo que realmente quiere. Hay que saber leer a la gente. Es una cuestión de sensibilidad que da ventaja. Cuanto mejor conozcas a quien tienes enfrente, mejor podrás satisfacer sus aspiraciones y negociar mejor. En cierta ocasión le preguntaban a Donald Dell, ex representante de Michael Jordan y otras caras conocidas del deporte, cuál era el secreto más importante para negociar bien. Y decía: «It´s not about making deals; it´s about human nature» (Esto no va de cerrar acuerdos sino de conocer al ser humano).

- **Si solo uno gana a corto plazo, los dos pierden a largo plazo.** Hay ciertas personas que con su agresividad y manipulación hacen un abuso de la otra parte, generalmente de personas más débiles. Pero eso es herir el orgullo, quedar por encima y se alimentan resentimientos y rencores que brotan con el tiempo. Un acuerdo que no sea *win/win* siempre acaba saltando por los aires.

- **Relajarse en exceso penaliza.** Por mucha experiencia y conocimiento que se tenga, siempre hay alguien que sabe más o se ha preparado mejor. La autocomplacencia y el exceso de relajación siempre acaban jugando malas pasadas. Toda negociación exige una cierta ocasión para cerrarla de manera solvente.

- **Tus alternativas determinan tu capacidad de negociar.** Tu poder para negociar depende de tu capacidad para tener alternativas, para crearlas o aparentarlas. Si no tienes alternativas no queda más que aceptar lo que la otra parte te sugiera. Y en ello hay, entre otros, un factor esencial: el factor tiempo. Para negociar bien, la paciencia es nuestra aliada y las prisas uno de los mayores enemigos de cualquier negociación ■

Tu capacidad de aprender es tu activo más valioso, y la mejor forma de aprender es 'aprendiendo de los mejores', de aquellos que ya han llegado donde tú también quieres llegar.

Aprendiendo de los mejores (Alienta) –ya en su 6ª edición, nominado al Premio Knowsquare 2013 al mejor libro de empresa y traducido al chino en 2014– recoge las claves del éxito de más de 50 conocidas personalidades a nivel internacional –diez por cada una de ellas– con el correspondiente análisis por parte del autor en torno a cinco temas: Desarrollo Personal, Emprendimiento, Liderazgo y *Management*, Libertad Financiera y Espiritualidad.

En la obra se puede aprender de la sabiduría de empresarios (Amancio Ortega o Richard Branson), directivos (Jack Welch o Bill Gates), *speakers* (Anthony Robbins o Brian Tracy), expertos inversores (Robert Kiyosaki o Warren Buffet) o figuras que han dejado huella en la historia (Nelson Mandela o la Madre Teresa de Calcuta), entre otros muchos.

www.aprendiendodelosmejores.es

COLEGIO BASE, el éxito de un modelo educativo innovador

Desde su creación en 1962, lejos de la línea educativa establecida en aquella época en España, el Colegio Base ha sido un colegio liberal, mixto, no confesional, independiente, sin identificación política, y no dirigido a un grupo o estamento cultural o profesional determinado. Esa línea se perpetúa en la actualidad con la segunda generación al frente.

Su tío y su padre fundaron la institución pero, a pesar de tener una licenciatura en Derecho, tuvo que empezar desde abajo: "Comencé trabajando como guarda del colegio", nos cuenta, *"que nadie tenga que enseñarte dónde están los plomos"*, le decía su padre.

Juan de Santiago dirige el Colegio Base, un centro privado cuyo espíritu innovador guía todo el proceso de enseñanza. No solo han demostrado que se pueden conseguir resultados académicos excelentes con un modelo educativo diferente, sino que la división entre el área educativa y el área de gestión les reporta una ventaja diferencial frente a la competencia.

Hace unos meses tuvimos la oportunidad de charlar con su primo y socio, Jaime García Crespo, director general de CEYS, Consultora de Educación y Sistemas, la empresa corporativa que implementa un modelo de gestión único y específico para centros educativos. Hoy conocemos la segunda mitad de este éxito: el proyecto educativo del Colegio Base.

> **"Una mayor autonomía de los centros permitiría más competencia entre ellos y, por lo tanto, una mayor calidad de los proyectos educativos"**

EXECUTIVE EXCELLENCE: ¿Qué beneficios representa el hecho de contar con un soporte como el que ofrece la corporativa del Grupo?

JUAN DE SANTIAGO: En primer lugar, nos permite trabajar a un nivel tremendamente profesional en las áreas relativas a gestión (marketing y comunicación, recursos humanos, económico-financiero, control de gestión, compras y sistemas), con especialistas en estos ámbitos que también están muy vinculados al entorno educativo. Además, el pertenecer a un grupo de colegios facilita las sinergias, lo que es muy claro por ejemplo en el caso de compras.

Desde el aspecto educativo, esta división favorece que todo el equipo del área pedagógica se dedique en exclusiva al proyecto educativo, pues la gestión es responsabilidad de la corporativa. Creo que, claramente, es un modelo de éxito.

E.E.: El Colegio Base es una institución educativa independiente y de carácter privado. ¿Hasta qué punto el rol de la Administración en la educación limita el desarrollo de modelos educativos innovadores en los centros privados de España?

J.D.S.: Es cierto que la Comunidad de Madrid, en este caso, legisla sobre mínimos, pero son mínimos tan máximos que dejan muy poco espacio a los proyectos realmente innovadores.

Como centro privado, tenemos una cierta ventaja, dado que el Estado no aporta ningún fondo al colegio. Aun así, creo que el dotar a los centros de la suficiente autonomía como para poder desarrollar proyectos propios es uno de los grandes desafíos de la legislación educativa española para el futuro. Eso permitiría una mayor competencia entre ellos y, por lo tanto, una mayor calidad. Países como Finlandia, cuyos resultados en la prueba PISA son evidentes, tienen como rasgo fundamental una gran capacidad de autonomía de los centros.

E.E.: ¿En qué medida es una rémora la politización de la educación en nuestro país a la hora de adoptar modelos de otros lugares que, objetivamente, han demostrado ser eficientes?

J.D.S.: Es absolutamente determinante. Cada vez que hay un cambio legislativo, nos damos cuenta de que estamos hablando de política, no de educación. Creo que en España deberíamos afrontar un cambio real del sistema educativo, que se adecúe no solo a las expectativas que

tienen nuestros alumnos y a un modelo de formación completamente diferente al que nosotros recibimos, sino que además responda a las necesidades de formación que les van a demandar las empresas en el futuro, en el que les van a exigir, fundamentalmente, competencias.

Si pensamos a nivel profesional en el trabajo que hoy desarrollamos nosotros mismos, de nada nos sirve saber los afluentes del Tajo por la izquierda. Esa es una información que está en Internet, accesible a cualquiera en un minuto, pero las competencias de carácter emocional, de trabajo en equipo, de expresión en público, etc., son fundamentales.

Si, como sociedad, no somos capaces de afrontar un cambio de paradigma educativo, estaremos formando a personas descontentas en un modelo que no tiene nada que ver con lo que luego se les va a requerir. Este es el verdadero *quid* de la cuestión.

Cuando hablo de la educación, me refiero a nivel general, porque creo que el modelo del Colegio Base es completamente diferente, y así lo demuestran los últimos resultados de la estadística comparada de la Comunidad de Madrid. Somos un ejemplo de que se puede educar de una forma muy diferente y seguir manteniendo unos excelentes resultados académicos.

Sin embargo, como país, no podemos obviar que un 22% de los alumnos españoles abandona los estudios a los 16 años sin titular. Eso es un drama social. O verdaderamente somos capaces de

> **Si, como sociedad, no somos capaces de afrontar un cambio de paradigma educativo, estaremos condenando al fracaso a una generación**

ofrecerles un modelo que les interese –lo cual no se consigue con una ley educativa, sino con un nuevo paradigma que se traduzca en una ley y que, por supuesto, no se modifique cada vez que haya un relevo en el Gobierno–, o estaremos condenando al fracaso a una generación.

En Finlandia, un Comité independiente se encarga de toda la política educativa, y se mantiene con el cambio de gobierno. Una ley educativa debe tener al menos el peso de una generación. Además, cualquier reforma debería considerar a los profesionales, y no ser únicamente decidida por un político en el despacho. Es fundamental pulsar la opinión de los profesionales que están diariamente en el aula.

Considero que la clave está en crear un modelo diferente que integre las nuevas tecnologías y las nuevas formas de pensar. Estamos inmersos en una gran revolución tecnológica, que será incluso más importante que la industrial, pero ahora mismo no podemos apreciar las consecuencias en toda su dimensión. El mundo ha cambiado tanto, la forma de comunicación y de relación de nuestros alumnos es tan distinta que, o construimos sobre eso, o no avanzaremos.

E.E.: También es cierto que, en las últimas décadas, se ha hecho un gran esfuerzo garantizando el acceso a la educación a toda la población española, y hoy el nivel de escolarización a partir de los tres años es casi del 100%. Sin embargo, nos hemos estancado ahí y solo algunos centros, como el Colegio Base, han sabido continuar con un desarrollo hacia la excelencia y otro tipo de capacidades. ¿Por qué?

J.D.S.: Estoy totalmente de acuerdo. El avance que se ha producido en las últimas décadas es enorme, pero ahora el reto es otro. Tenemos que diseñar de nuevo todo el modelo educativo partiendo de la realidad actual y con el objetivo de garantizar una formación para conseguir profesionales competitivos en el futuro.

Tradicionalmente, España ha seguido un modelo educativo continental, basado en el modelo francés que desarrolla mucho más las capacidades memorísticas que las competencias. En un momento

pasado, en el que el acceso a la información era muy complicado, eso pudo tener cierto sentido; pero en un mundo donde el acceso a la información se produce casi en tiempo real, el modelo educativo debe ser otro. Estamos hablando de educar por competencias, y no por conocimientos, sin que eso implique falta de esfuerzo y de trabajo por parte de los alumnos, ni tampoco que no deban tener una base cultural determinada. Uno puede acceder a Internet para consultar la lista de los Reyes Godos, pero no para saber que Madrid es la capital de España. El reto está en hacer compatible ese currículum dual, sabiendo cuánto peso otorgar al conocimiento memorístico y cuánto a las competencias.

En mi opinión, estas últimas son esenciales, pues el entorno profesional exige tener capacidades y competencias para desarrollar el trabajo. En este sentido, creo que se está avanzando a nivel de enseñanza privada, y en algunos casos también pública. Cuestiones como la educación emocional son un elemento fundamental y transversal del proyecto educativo del Colegio Base.

Los colegios tenemos la función de educar, y eso es mucho más que transmitir conocimiento. Se trata también de transmitir valores, competencias, actitudes..., y ahí está el gran desafío.

E.E.: Otro de los aspectos que ha cambiado es la estima o consideración social que hoy se tiene del profesor en España. ¿Es necesario que el entorno se conciencie de la importancia del profesor y respete su trabajo?

J.D.S.: Es fundamental. Una de las características del sistema finlandés es que quienes llegan a ser profesores son los mejores profesionales, puesto que la nota para acceder a la carrera es de las más altas que existen. Esto lleva aparejado una gran consideración social.

En España, aunque ahora existe una mayor conciencia, con ejemplos como la Ley de Autoridad Pública del Profesorado, la solución no está en el marco normativo, sino en potenciar desde todos los sectores la importancia social del profesor como un elemento absolutamente fundamental para el futuro del país, pues son los responsables de formar a las generaciones que van a sacar a España adelante.

En cualquier caso, para valorar al profesor hay que valorar primero la importancia de la propia educación.

E.E.: La evolución tecnológica ha afectado a todos los sectores, pero muy especialmente al educativo. ¿Qué cambios ha supuesto para el Colegio Base?

J.D.S.: Es evidente que la irrupción de las nuevas tecnologías ha supuesto un cambio, pero creo ni siquiera ahora somos conscientes de su magnitud. Quienes vivimos con niños y jóvenes nos damos cuenta de que no solo ha variado el sistema educativo, sino también su forma de relacionarse, de obtener información, en definitiva, su manera de ver el mundo; la incidencia de las nuevas tecnologías va más allá de su aplicación, impregnando a nuestros niños y jóvenes de una forma global.

> **“El reto está en hacer compatible ese currículum dual, sabiendo cuánto peso otorgar al conocimiento memorístico y cuánto a las competencias”**

En el Colegio Base, hace ya 10 años que todas las aulas están dotadas de pizarra digital interactiva. Desde hace cinco, cada alumno de Secundaria trabaja con un ordenador portátil, en modalidad *one to one,* como herramienta de trabajo tanto en el aula como en casa. En Primaria, ya estamos trabajando con el iPad en primer y segundo ciclo, y el próximo año introduciremos la modalidad de iPad *one to one* en quinto y sexto.

No hay duda de que las nuevas tecnologías son una herramienta imprescindible, sobre todo cuando estamos educando a alumnos que han nacido como nativos digitales y que están absolutamente acostumbrados a los estímulos audiovisuales, pero hay que tener claro que se trata simplemente de una herramienta, no de un fin en sí mismo.

Para nosotros, la innovación es un elemento esencial y podemos decir que somos pioneros –y estamos reconocidos como tales– en la implantación de las nuevas tecnologías aplicadas a la educación.

E.E.: Nos parece que estas nuevas tecnologías han permitido recuperar parte de la esencia del “maestro” como la persona que acompaña, guía, ayuda a crecer... ¿Ha variado realmente la función del profesor en el aula?

J.D.S.: En el caso de Primaria, la función del maestro como persona que sobre todo educa y actúa como ejemplo para los niños nunca se ha perdido. Es cierto que en Secundaria y Bachillerato se produce de una forma diferente, porque los programas obligan a los profesores a estar mucho más centrados en la transmisión de conocimientos. Esto es algo que ha de cambiar. Tenemos que convertir a nuestros profesores en personas que acompañan y guían a los alumnos, en su proceso de aprendizaje no en meros transmisores de conocimiento.

Hoy Internet permite el acceso a todo tipo de información, incluso a información absolutamente contradictoria, de modo que el profesor debe ser un guía para ayudar al alumno a adquirir las competencias que le van a permitir acceder a la información correcta de la manera adecuada y crítica. Por lo tanto, el cambio del rol del profesor es evidente.

También creo que, en muchos casos, ya se está produciendo, porque el alumno no permite que el profesor sea simplemente un transmisor. Es decir, muchas veces la ley educativa va infinitamente por detrás de la realidad del mundo educativo. Nosotros no nos podemos parar, porque nuestros alumnos nos exigen todos los días, con independencia de lo que pueda decir una ley o un gobierno.

E.E.: El Colegio Base ha apostado por el Modelo EFQM y ha conseguido el máximo reconocimiento, como es el Sello de Excelencia Europea 500+. ¿Qué consecuencias, internas y externas, ha supuesto este compromiso con la excelencia?

J.D.S.: A nivel interno, hay una aportación absolutamente fundamental: la posibilidad de mejora continua. Hay que partir de una premisa fundamental, como es que lo que no se evalúa no se controla, y lo que no se controla no se puede mejorar. El modelo EFQM permite enfocar a laorganización directamente hacia el objetivo de la mejora continua, estableciendo sistemas de control

“Queremos seguir un modelo educativo que no olvide el esfuerzo ni el trabajo, pero que partiendo de esos valores, permita formar a nuestros alumnos en el ámbito de las competencias”

y medición muy claros en los aspectos claves permitiendo con ello establecer esos objetivos de mejora.

A nivel externo, además del reconocimiento que supone, destacaría, especialmente en un nivel 500+, el tener acceso a un *know how* por parte deotras empresas e instituciones de muy diferentes ámbitos que también están en poder de este mismo grado, lo que revierte en el colegio de una forma evidente.

E.E.: El próximo 27 de noviembre, el Colegio Base acogerá la Jornada EFQM. ¿Qué objetivo persigue esta celebración y qué detalles nos puede desvelar?

J.D.S.: Se trata de una jornada abierta a empresas de cualquier sector. Nuestro objetivo fundamental es compartir con ellas la problemática del mundo educativo. La formación de las futuras generaciones es un elemento clave para su futuro y para nosotros su opinión es un elemento también muy importante sobre hacia dónde debemos encaminarnos. Muchos de nuestros alumnos acabarán trabajando en ellas. Sus necesidades son en el fondo las de nuestros alumnos.

Por ello, haremos un pequeño análisis del sistema educativo español y abordaremos un tema que nos parece fundamental, como es la educación emocional. Por supuesto, hablaremos también de lo nos ha aportado el Modelo EFQM y el Sello 500+, así como de la diferenciación entre el área de gestión y el área educativa a la que me refería al principio de la entrevista.

E.E.: Para terminar, ¿cuáles son las expectativas del Colegio Base? ¿Qué logros les gustaría alcanzar en el medio plazo?

J.D.S.: Un elemento fundamental de nuestra misión es dotar a los alumnos de aquellas herramientas que les permitan decidir libremente su futuro. Solo una persona bien formada en todos los ámbitos puede hacerlo. Por ello nuestro gran reto a medio y largo plazo es ser capaces de llevar a la práctica todo lo que hemos mencionado en la entrevista y que se resume en implementar un modelo educativo que no olvide el esfuerzo ni el trabajo, que son absolutamente primordiales, pero que partiendo de esos valores, permita formar a nuestros alumnos en el ámbito de las competencias. Ese es nuestro empeño ■

El carácter del liderazgo

Sería estupendo que llegar a ser un líder efectivo fuese fácil y que las técnicas sobre las cuales leemos, o las experiencias que adquirimos en los *workshops*, fueran fáciles de utilizar. Desafortunadamente, el mundo real es otra cosa.

Convertirse en un gran líder es un trabajo muy duro. Además, ser un líder conlleva una gran responsabilidad. Los retos son grandes, los obstáculos importantes, pero las recompensas son magníficas.

La industria del desarrollo del liderazgo ha suavizado la realidad de lo que este representa, reduciéndolo a fórmulas, trucos y consejos. La verdad es que el liderazgo es un proyecto que se persigue a lo largo de toda la vida, y donde la experiencia es un factor fundamental; y como todo proyecto largo, está truncado de alegrías y tristezas.

Para complicar todavía más este proceso, el desarrollo de las capacidades de liderazgo no empieza por el concepto en sí de liderazgo, sino que se construye desde el carácter. Cada líder ejerce desde el carácter, y dar forma al carácter de un líder es de importancia vital para cualquier organización que busque destacar.

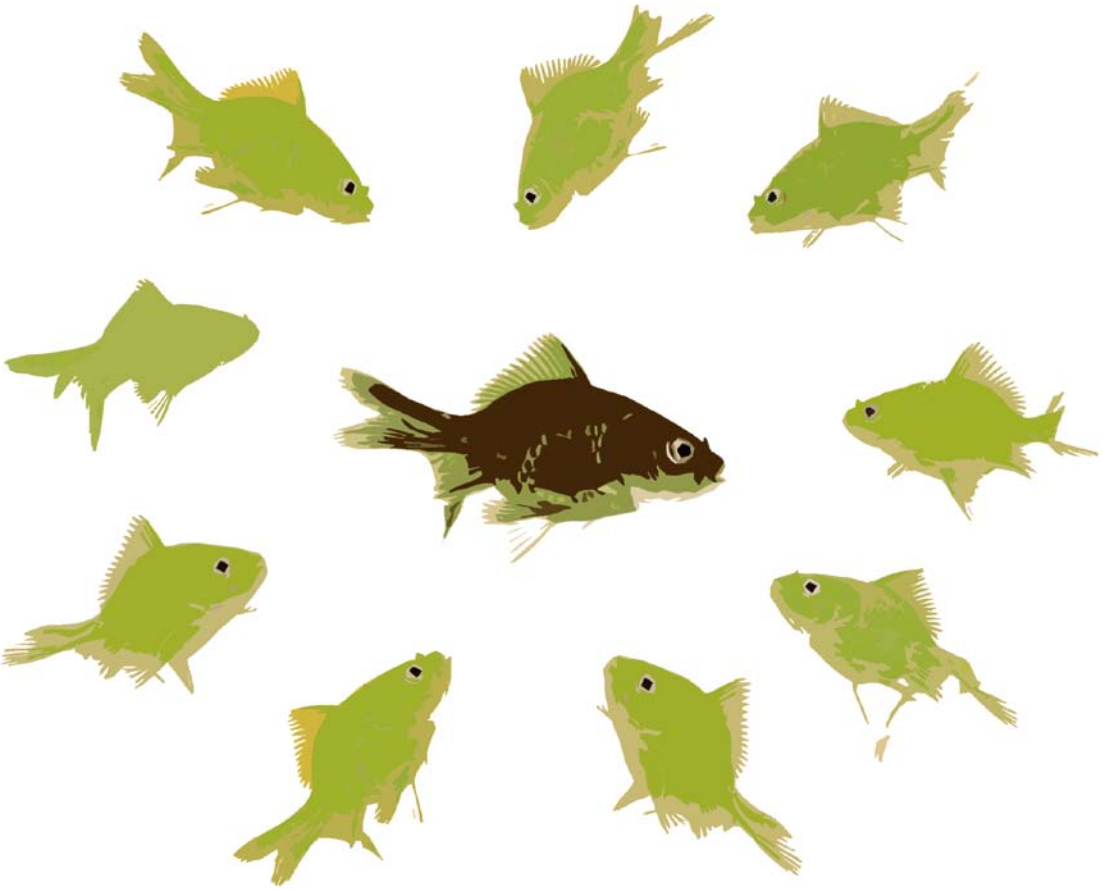
En 1987 me uní a una empresa con dificultades que formaba parte de una industria en decadencia. Trabajé como directivo comercial en el área de préstamos y ahorros. Era joven y tuve la fortuna de que este trabajo no fuese el final de mi carrera bancaria. Aun así, y motivado por formar parte del crecimiento de esta área, me uní al departamento de crédito. Poco sabía entonces que este era un esfuerzo final de los reguladores por salvar a una industria que estaba terminalmente enferma y que acabó costando a los contribuyentes americanos 200 millones de euros por 557 quiebras de instituciones. Las causas de este colapso fueron las cambiantes condiciones del mercado, la sobreinversión en hipotecas familiares, la expansión de la autoridad regulatoria y la falta de previsión.

De estas cuatro causas, solo la primera fue económica; las otras tres se relacionaban con el liderazgo.

La concentración de inversión en hipotecas, la expansión de los poderes de instituciones débiles y la pobre previsión regulatoria fueron todas decisiones relacionadas con el liderazgo, y podemos ver decisiones similares en la actual crisis.

Las decisiones de liderazgo tomadas en la presente crisis financiera no han estado relacionadas con la capacidad de liderazgo, sino que son un tema de carácter. Los líderes no demostraron la capacidad y fuerza necesarias para enfrentarse a la avaricia que impregnaba nuestro sistema capitalista. Y tampoco aprendieron de los errores pasados. Más allá de este ejemplo, los titulares diarios nos muestran casos de líderes cuyas carencias de carácter han impedido su capacidad de liderar con efectividad. Considerándolos, sería fácil el liderazgo basado en el carácter desde una posición de miedo, poniendo énfasis en mitigar los riesgos que representan líderes con poco carácter. Vemos esta actitud en los interminables códigos de conducta que se generan para evitar a las personas hacer cosas equivocadas.

> **“La fe, esa habilidad única de los humanos que les permite creer, sin dudar, en algo que no pueden probar racionalmente, es el núcleo del carácter del líder”**



La brutal realidad es esta: políticas, procesos y regulaciones no limitarán la conducta de líderes con un carácter deficiente. El enfoque de mitigación de riesgo frente al carácter y el liderazgo es apabullante, porque resulta más sencillo ver el carácter cuando está fracturado, en vez de entero.

Aun así, el enfoque más fuerte (y complicado) no es centrarse en ejemplos de fracaso, sino elegir un modelo de carácter que sirva como base para los esfuerzos de desarrollo del liderazgo.

Un enfoque positivo es permeable, a mi forma de pensar. Abogo por un modelo sobre el cual los líderes puedan construir sus capacidades de liderazgo y lo hagan con la confianza que proporcionan los siglos de historia.

El modelo de liderazgo por carácter propone básicamente dos cosas. En primer lugar, el liderazgo va de dentro a fuera. Tu carácter enfatiza tu liderazgo. Dado que el carácter alimenta el liderazgo, la exploración del carácter debe ser esencial para las organizaciones que quieran desarrollar el liderazgo de una forma seria. En segundo lugar, el contexto lo es todo. Cada entorno de liderazgo es diferente y la conducta del líder debe ajustarse para encajar en el grupo y la situación de la cual va a ser responsable.

Yo no creé el modelo de carácter para el liderazgo; lo descubrí. El modelo tiene su origen entre los griegos, que se dieron cuenta de que el carácter está compuesto por cuatro virtudes cardinales: coraje, templanza, justicia y sabiduría. Los líderes del siglo I añadieron esperanza, amor y fe.

La fe es el elemento central del modelo de carácter en el liderazgo. La fe, esa habilidad única de los humanos que les permite creer, sin dudar, en algo que no pueden probar racionalmente, es el núcleo del carácter del líder. No hablo ni de religión ni de espiritualidad. Cada uno de nosotros tiene un sistema de creencias que eleva, de igual modo que el resto de los elementos del carácter se eleva en nosotros. Esto se revelará en la forma en la que demuestro justicia, templanza, esperanza, sabiduría, amor y coraje. Los restantes elementos se ensamblan entre sí como las piezas de un puzle.

El carácter humano es el resultado de estos siete elementos trabajando conjuntamente. Describo cada uno de ellos en términos de liderazgo:

- La fe es liderar desde unos valores positivos esenciales que se demuestran a través de las acciones y los hechos.
- La justicia es liderar haciendo lo correcto, aun cuando sea costoso y difícil; haciéndolo de forma generosa y estimulando la responsabilidad del equipo y de la persona.
- La templanza es practicar la humildad en el liderazgo personal, junto con el autocontrol y la pasión.
- Esperanza es liderar de forma sincera y convincente, articulando un futuro brillante, especialmente en entornos complejos y con perspectivas sombrías.
- La sabiduría es liderar aplicando con efectividad el conocimiento y la experiencia acumulados a las situaciones del momento.
- Amor es liderar demostrando una genuina preocupación, atención y compasión hacia las personas.
- Coraje es liderar de forma valiente aprovechando las oportunidades y gestionando los retos.

Más allá de estas descripciones, el modelo de carácter en el liderazgo contiene 36 conductas que sirven para empezar el programa de desarrollo de liderazgo. Este modelo puede servir para comenzar el viaje del liderazgo basado en el carácter. El liderazgo necesita de un fuerte componente de carácter, y este modelo provee de un faro con el que poder navegar, pues los desafíos a los que nos enfrentamos hoy no son económicos, medioambientales, sociales o legales, son retos de carácter y de liderazgo ■

EL VIAJERO FUERA

Viajes El Corte Inglés ofrece experiencias viajeras para mayores de 60 años.

Decía el filósofo Francis Bacon que *"los viajes son en la juventud una parte de educación y, en la madurez, una parte de experiencia"*. El trotamundos experimentado, curtido en mil y un viajes, disfrutará de las nuevas experiencias viajeras que ofrece Viajes El Corte Inglés en su programa "Viajeros Mayores de 60". Para viajeros de espíritu joven y activo, que deciden aprovechar su tiempo de ocio descubriendo nuevos lugares, incluso en la cercanía del propio país, sin miedo a conocer nuevos mundos y culturas diferentes.

Para todos ellos de vida activa y ya más independientes personal y laboralmente, que viajan en pareja, con su grupo de amigos o solos y dispuestos a entablar nuevas amistades, Viajes El Corte Inglés ha diseñado una amplia oferta que propone muchas experiencias a diferentes destinos con programas de actividades y salidas exclusivas solo para clientes de Viajes El Corte Inglés. Además, con precios especiales que se aplican a las personas que viajan, aunque solo el titular de la reserva tenga 60 años.

Nos vamos a la playa

Uno de los destinos por excelencia para disfrutar de unos días de descanso sigue siendo la playa. La tranquilidad y el bienestar que aporta el mar hacen que muchos vuelvan sus ojos a nuestras localidades costeras. Destinos como Peñíscola y Benidorm, incluyendo transporte en bus, son lugares perfectos para unas vacaciones pudiendo

DE SERIE

decantarse por actividades exclusivas solo para clientes de Viajes El Corte Inglés, aunque si lo desea también puede ir a su aire y disfrutar de la estancia a su ritmo.
En busca de sol podrá dirigir su mirada también hacia Canarias y Baleares, destinos ideales para disfrutar de unos días de descanso en los que el buen tiempo está prácticamente asegurado y donde su oferta de ocio va más allá del tradicional sol y playa, ya que podrá realizar interesantes excursiones para conocer los rincones más bellos de las islas, como la Ruta de César Manrique en Lanzarote, el Teide en Tenerife o Ciudadela en Menorca.

Circuitos por España

Si quiere recorrer varias localidades en un mismo viaje puede decantarse por los circuitos de 7 días como son los de "Galicia y Rías Bajas", "Galicia Gourmet", "Cantabria y País Vasco", "Cádiz y Pueblos Blancos", "Costa del Sol" o "Portugal y Lisboa" entre otros, incluyendo alojamiento en hoteles seleccionados, almuerzos en ruta, excursiones con guías locales y guía acompañante durante todo el circuito. Y no olvide preguntar por las salidas especiales para pasar el Fin de Año, con programas de animación exclusivos, en Benidorm, Pueblos Blancos de Andalucía o Granada, en esta última con una fiesta de fin de año muy flamenca y gitana.

Cuidar cuerpo y mente

Pero en el programa "Viajeros Mayores de 60" de Viajes El Corte Inglés hay también propuestas muy saludables a la vez que placenteras, como las de disfrutar del turismo termal con estancias en balnearios u hoteles con espacios termales o decantarse por el turismo rural y de montaña, con variedad de opciones de alojamiento a lo largo del territorio nacional y un amplio abanico de actividades al aire libre para disfrutar del contacto con la naturaleza.

Escapadas urbanas

Y del campo a la ciudad. Hay quien prefiere dedicar unos días a recorrer una ciudad, empaparse de su esencia y descubrir sus rincones. Para ellos, son ideales las escapadas urbanas, viajes de tres días a diferentes ciudades españolas donde podrán disfrutar de explorar lugares llenos de historia, con tiempo para visitar o simplemente pasear y degustar lo mejor de la gastronomía de cada lugar. Viajes El Corte Inglés también ofrece la posibilidad de alojarse en Paradores con la nueva tarjeta 3 noches exclusiva para mayores de 60 años, porque hay privilegios que solo llegan con los años y ofrecen la oportunidad de disfrutar cómodamente en alojamientos singulares situados en enclaves realmente privilegiados.

Trenes de lujo

Viajes El Corte Inglés propone disfrutar de un viaje inolvidable en tren, a bordo del Transcantábrico, que en estos años se ha convertido en un referente internacional del turismo de calidad. La vía estrecha serpentea a lo largo de la Cornisa Cantábrica en un viaje que dura 8 días y 7 noches cubriendo el itinerario entre San Sebastián y Santiago de Compostela o viceversa, pudiendo disfrutar de una panorámica de la España Verde tan original como irrepetible.
La ruta del sur la cubre el tren Al Andalus con salidas desde Sevilla, una ruta muy completa, visitando lugares llenos de historia, arte, cultura, como son Córdoba, Baeza, Úbeda, Granada, Ronda, Cádiz, Jerez y Sanlúcar antes de regresar a la ciudad hispalense.
En estos viajes se incluyen las comidas, las entradas, visitas y desplazamientos en autocar, todo bajo la supervisión de su tripulación y de guías que estarán al servicio de los viajeros, acompañándoles y estando a su disposición tanto a bordo del tren como en las visitas y excursiones. Son viajes a bordo de los mejores trenes que recorren parte del territorio español en un viaje muy especial, recordando el esplendor de épocas pasadas, pero con todas las comodidades de hoy.

Viajar un poco más lejos

Para los trotamundos que quieran viajar algo más lejos, las principales capitales europeas son el reclamo perfecto para una escapada de ensueño de la mano de Viajes El Corte Inglés. Ciudades cosmopolitas, modernas, románticas, le esperan ya sea para recorrer los bulevares de París, perderse por los canales de Venecia, descubrir los lugares más vanguardistas de Berlín, acudir a una ópera en Viena o disfrutar de estancias más largas en Sicilia, Marruecos o Turquía, entre otros.
Si busca conocer más de un destino en un mismo viaje, lo mejor será decidirse por circuitos combinados de una semana como el de Roma, Florencia y Venecia; un viaje a Alemania para visitar

Frankfurt, Nürenberg y Friburgo; recorrer los Países Bajos y disfrutar de Bruselas, Ámsterdam y Amberes o decantarse por las increíbles Ciudades Imperiales de Praga, Budapest y Viena, todos estos circuitos en hoteles seleccionados, con agua y vino en las comidas, y excursiones como paseos en barco, cenas típicas, visitas a monumentos, etc., según destino.

Los viajeros más intrépidos también encontrarán interesantes propuestas a destinos lejanos como Costa Rica, donde la naturaleza se manifiesta en todo su esplendor, o un viaje a Perú para remontarse al pasado y vivir tradiciones andinas. Y si cambiamos de continente, podrán descubrir Jordania, un hermoso país que promete historia, cultura y tradiciones muy arraigadas, o viajar hasta la India y empaparse de ese espíritu místico salpicado de coloridos saris de seda y la sonrisa eterna de sus habitantes que se entremezclan con paisajes variopintos y experiencias únicas.

Más allá de los mares

El placer de navegar hacia todos los destinos con las mejores compañías de cruceros. Eso es lo que propone Viajes El Corte Inglés en su catálogo "Viajeros Mayores de 60" con una cuidada selección de cruceros. Nos encantará darles la bienvenida a bordo para vivir una experiencia única.

Así, podrá disfrutar de un crucero de 8 días por el Mediterráneo a bordo del Costa Diadema, el nuevo buque insignia de Costa Cruceros, un barco único, lleno de servicios y nuevos atractivos. El barco partirá desde Barcelona en un itinerario que incluye Palma de Mallorca, Nápoles, La Spezia (Florencia, Pisa o las Cinque Terre), Savona (Milán o Portofino), Marsella (Provenza) para regresar a la ciudad condal.

Otro crucero por el Mediterráneo, pero con salida desde Valencia es el que propone MSC Cuceros a bordo de MSC Musica, que recorrerá Marsella, Génova y Civitavecchia, Palermo, La Goulette (Túnez) y Palma de Mallorca.

Otra acertada opción es elegir un crucero fluvial, navegando por ríos europeos, contemplando los espectaculares paisajes que asoman a su paso, disfrutando del placer de leer un buen libro mientras navega o decidirse por cualquiera de las actividades a bordo. Estos barcos ofrecen un ambiente más íntimo y relajado, atracando siempre a poca distancia del corazón de las ciudades haciendo las veces de un céntrico hotel, como el crucero de 5 días por el Danubio (con vuelos desde Madrid, Barcelona, Málaga, Bilbao o Palma de Mallorca incluidos) que zarpa desde Munich y visita el Valle de Wachau, Viena y Linz para descubrir bellísimos paisajes y maravillosos mercadillos de Navidad que desde noviembre se suceden en la mayoría de ciudades alemanas y austriacas.

Estas propuestas son solo algunas de las muchas que se recogen en el programa "Viajeros Mayores de 60", un amplio catálogo de 120 páginas que podrá solicitar en cualquier agencia de Viajes El Corte Inglés. Cada una de ellas le asegura vivir experiencias relajadas, con diferentes actividades planificadas desde la misma agencia, con el ahorro que ello supone en cuanto a costes y la seguridad de una total ausencia de preocupaciones en el lugar de destino, alojándose en establecimientos de calidad y con la tranquilidad de viajar de la mano de Viajes El Corte Inglés, siempre con el mejor precio garantizado y la posibilidad de realizar el pago aplazado cómodamente.

Prepárese para vivir experiencias únicas. Porque es tiempo de viajar, de vivir, de soñar y de poner en práctica lo que dijo el gran Pablo Neruda, *"Muere lentamente quien no viaja, ni lee, quien no sueña, quien no confía, quien no lo intenta"*.

¡Solicite su catálogo!

INFORMACIÓN Y RESERVAS VIAJES EL CORTE INGLÉS:

TEL. 902 400 454 | www.viajeselcorteingles.es

Tu futuro es HOY

40 claves para crear tu destino

A menudo, *lo que nos pasa es que no sabemos lo que nos pasa*. No nos han enseñado lo que nos ocurre por dentro, y eso puede causar mucha frustración al no saber cómo gestionarlo. Por eso, entender los porqués (causas) de nuestra situación personal es estar en mejores condiciones para transformar nuestra vida. Tras ello, hay que aplicar los qués (acciones) y los cómos (estrategias) para así poder convertirse en la persona que uno siempre quiso ser y llegar donde uno siempre quiso llegar.

Este libro profundiza, entre otras cuestiones, en cómo vencer los miedos; por qué es tan importante aprender a enfocarse; cómo cultivar la confianza en sí mismo; por qué es fundamental aprender a hablar en público; cómo cambiar pensamientos negativos por positivos; por qué la gente fracasa a la hora de conseguir sus metas; cómo transformar hábitos malos en buenos; cómo afecta el entorno a nuestra vida o cómo gestionar el cambio.

Autores: **Francisco Alcaide y Laura Chica**

Editorial: **Alienta**

Dirigir personas

La madurez del talento

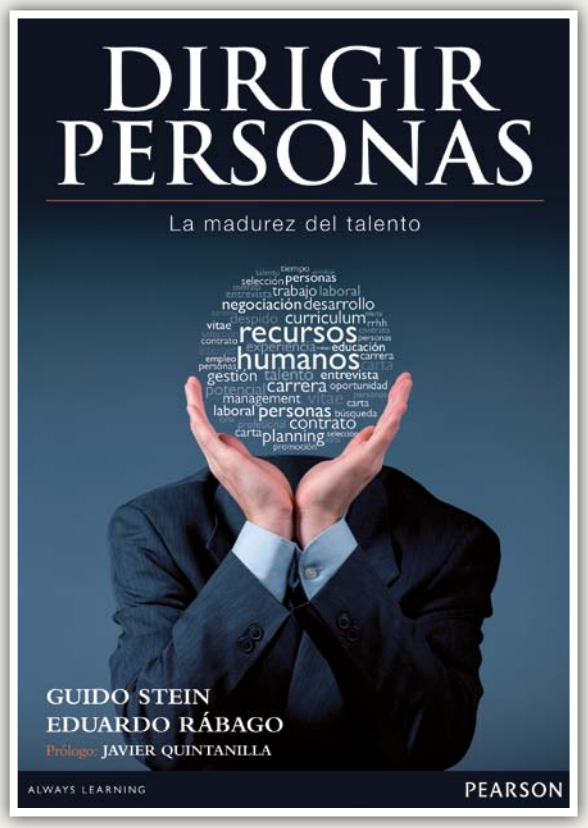
Un libro que habla de las personas en las empresas y que permite, de manera práctica y concreta, mejorar el formidable reto de la conducción de los equipos humanos.

Los autores despliegan una caja de herramientas que ayudan a cuidar lo más preciado que un directivo tiene en sus manos, entendiendo por cuidar desde seleccionar adecuadamente hasta despedir oportunamente, si fuese el caso; pasando por el desarrollo personal, la evaluación del desempeño, la estimación del potencial, la promoción, la retribución, y, en síntesis, lo que supone un liderazgo cabal.

Una obra útil, centrada en la dificultad del buen hacer. Como explican Stein y Rábago, si bien no es fácil formular adecuadas estrategias en la dirección de personas, donde fallamos de manera notable es en la fase de implementación. Por eso, las aportaciones de este libro están documentadas y soportadas por el rigor académico de los autores y por la experiencia práctica, relevante para la acción directiva.

Autores: **Guido Stein y Eduardo Rábago**

Editorial: **Pearson**



Ideas para que su empresa **mejore sus acciones de marketing y comunicación,** para **optimizar costes y resultados,** y para conseguir **mensajes eficaces y atractivos.**

Creatividad y producción de campañas (prensa, exterior, internet...), **branding** (identidad corporativa, packaging...), **eventos** (presentaciones, seminarios, jornadas...), **diseño editorial** (revistas, catálogos, memorias, libros...), **diseño web** (online, visible y activo), **producciones fotográficas...**

ideas@nicandwill.com
www.nicandwill.com

& NIC AND WILL

CaixaBank

[Tú] eres la Estrella

Los valores significan mucho. Sobre todo, si tienes el valor de mantenerlos durante 110 años.

Desde nuestros orígenes, somos una entidad financiera orientada a promover el **ahorro** y el **bienestar de las personas**.

Pasa el tiempo, pero la esencia no cambia. Vocación de **servicio**, **liderazgo** y **compromiso social** son hoy, como ayer, los valores que nos guían. Y seguir contando con la **confianza** de nuestros cerca de 14 millones de clientes nos ha convertido en lo que somos.

- El primer banco de España
- La red de oficinas y cajeros más extensa
- El banco más innovador del mundo, y líder en operativa multicanal (internet, móviles, cajeros, *smart TV*, redes sociales...)
- La primera Obra Social del país y una de las principales del mundo, con un presupuesto anual de 500 millones de euros

No solo somos un banco. Somos CaixaBank.

www.CaixaBank.com

FIBA Basketball World Cup SPAIN 2014

24 selecciones, 80 partidos,
todas las estrellas del básquet mundial

EUROMONEY 2013

Mejor Banco de España
2012 y 2013
Mejor Banco en Innovación
Tecnológica 2013

The Banker Bank of the Year 2013 SPAIN

Banco del Año
en España 2013