

EXECUTIVE Excellence

Edición española. Nº77

LA REVISTA DEL LIDERAZGO, LA GESTIÓN Y LA TOMA DE DECISIONES

Modelo de negocio:

KIA

Alta Dirección:

Javier Nadal

Management español:

José Manuel Casado

Opinión de expertos:

José Arrojo de Lamo,

Xavier Coll, Kevin

Cashman, Patrick

Sweeney, Pablo

Maella, Susana

García...

Publicación Oficial del
Club Excelencia en Gestión



SEMANA del CRUCERO

Hasta el 7 de febrero

100%
satisfacción

60%^{Hasta}
de descuento⁽¹⁾

10%
de descuento
adicional⁽²⁾

6^{Pago en}
meses
sin intereses⁽³⁾

Precio Protegido⁽⁴⁾

Niños Gratis⁽⁵⁾

Reserva desde 60€⁽⁶⁾



PROMOCIÓN VÁLIDA PARA CRUCEROS HASTA EL 31 DE DICIEMBRE. (1) Descuentos sobre las tarifas máximas publicadas en los catálogos de Cruceros 2011 de las compañías navieras en determinadas salidas, buques y categorías. (2) Para cruceros publicados por Viajes El Corte Inglés. Financiación sujeta a la aprobación de Financiara El Corte Inglés E.F.C., S.A. IAE 0%, R.E.B.E. nº 09/03478 (4) Si el precio de tu crucero baja hasta 21 días antes de la salida te devolvemos la diferencia. (5) Consulta compañías navieras y condiciones de aplicación. Gastos de gestión (9 € por reserva) no incluidos. (6) Pago desde 60 € por persona a efectuar 2 meses antes de la salida. CONSULTA CONDICIONES DE LA PROMOCIÓN SEMANA DEL CRUCERO. Plazas Limitadas. C.C. MA 59. HERMOSILLA 112 - MADRID

COLABORAN:



902 400 454
www.viajeselcorteingles.es

VIAJES
El Corte Inglés

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

Editor Executive Excellence Publishing

Ken Shelton

Subdirectora

Aldara Barrientos
abarrientos@eexcellence.es

Organización y Relaciones Externas

Sandra Blanco-Traba sblancotraba@eexcellence.es

Publicidad

Exclusivas de Publicidad:
WINGS PUBLICIDAD
Departamento Comercial
comercial@wingspublicidad.com
Avda. Europa 20, 2º C.
28224 Pozuelo de Alarcón

Dirección Comercial

C/ Antonia Ruiz, 2 - Pozuelo de Alarcón 28224 Madrid.
tel.: 91 110 10 07 - fax: 91 351 09 76

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
Nic And Will S.L. - ideas@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 (Eurotalent), Javier Fernández Aguado (MINDVALUE), Luis Huete (IESE), María García (IE), Salvador García (Prof. Univ. Barcelona), Antonio Ruiz Va (IDEC-UPF), Daniel Romero-Abreu Kaup (D.G. Thinking Heads), Joaquín Garralda (IE), Alfonso Jiménez (Socio fundador Peoplematters), Felipe Llano (ESIC), José María Ortiz Ibarz (Vicerrector de la Universidad Antonio de Nebrija), Covadonga O'Shea (Presidenta ISEM), Julián Peinador (ESIC), Juan Carlos Pérez Espinosa (Factum), 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



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

CincoDías

y directamente a los socios del Club Excelencia en Gestión.

nº77 enero 2011

4 Editorial

5 Fidelización: el enfoque relacional y sus cinco pilares

Juan Carlos Alcaide.

6 KIA: evolución adaptativa

Modelo de negocio: entrevista con Raoul Picello.

12 Endesa: ecosistema de innovación

Opinión de expertos: entrevista con José Arrojo de Lamo.

18 Talento en persona

management español: José Manuel Casado.

24 Liderar en una crisis

Opinión de expertos: Kevin Cashman.

26 La reactivación emocional de las instituciones financieras

Opinión de expertos: Xavier Coll.

30 Fundación Telefónica: RSC y TIC, una combinación ganadora

Alta Dirección: entrevista por Federico Fdez. de Santos.

36 ¿Qué hacer para ser más eficaz?

Opinión de expertos: Pablo Maella.

39 Talento ¿para qué?

Opinión de expertos: ESIC.

40 Svenson: imagen, estética e innovación

Opinión de expertos: entrevista con Susana García.

44 Liderazgo efectivo

Opinión de expertos: Patrick Sweeney.

46 Dirigir y abrirse al mundo (II)

III Encuentro de Directivos CEDE.

48 "Think tank" Club Excelencia en Gestión

60 Responsibility Excellence

FUNDACIÓN LUIS VIVES: LA IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN EN LA BUENA MARCHA DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL.

64 Guía Repsol 2011, infinidad de destinos cada estación

66 Biblioteca recomendada

Editorial

En el proceso de realización de una revista como la nuestra, entramos en contacto con muchos directivos de diferentes entornos. Aunque procuramos que quienes aparezcan en la revista sean aquéllos que destaquen, es evidente que éstos no actúan de maneras significativamente diferentes a otros en posiciones similares de alta responsabilidad. Los mejores directivos, sencillamente, hacen mejor las mismas cosas.

Los grandes directivos se forman en gran parte por la experiencia práctica, las famosas “trincheras”, y el sentido común; dos elementos que nunca deberían ser dejados de lado por aquellos entornos que buscan generar líderes.

Quienes buscan reglas y procedimientos regulados para generar un liderazgo efectivo nos dan a veces la impresión de carecer de los atributos necesarios para ejercerlo. Mucho de lo que hace un directivo de éxito parece sencillo, de cajón, cuando escribimos sobre ello; de la misma manera que los “principios” de la gestión parecen ser, sencillamente, la aplicación del sentido común. La verdadera dificultad radica en la implementación de estas prácticas sobre el terreno por parte del directivo. Miles de directivos copian las acciones y comportamientos de los grandes líderes que por nuestro entorno han pasado; pero, a veces, muchos fracasan pareciendo ridículos en el proceso.

La experiencia, personal o vicaria, tiene valor tanto para el líder como para quien le sigue. Es por ello que encontrarnos con personas como quienes aparecen en este número resulta gratificante.

José Arrojo combina valores e inteligencia en una personalidad empática, accesible y reposada. Esperamos que disfruten con su visión de la innovación en el entorno energético.

Si uno pudiese desear un retorno emocional, ese buscado “salario emocional” tan necesario para despertar la pasión, no tiene más que leer la entrevista a Javier Nadal. Tengo la impresión de que sería capaz de trabajar “*pro gratia Deo*” o, como dicen otros, “*by the face*”. Reconozco que envidio su posición.

Hace tiempo que teníamos ganas de hablar con Raoul Picello, un vocacional que disfruta con su trabajo. La empresa, KIA, de la cual es director general, es un ejemplo de evolución adaptativa. Una marca que llegó a Europa buscando imponer su pensamiento y ha acabado teniendo fábricas en Europa y Estados Unidos. Sus actuales y próximos productos han recuperado el diferencial en producto en un periodo muy breve.

Por último, he de reconocer que tenemos debilidad por José Manuel Casado. Lo que no tenemos es el espacio necesario para poder incluir todo aquello que con él hablamos. Esperamos que con el espacio otorgado sea suficiente para dejar un buen sabor de boca.

Para los dos próximos números tendremos contenidos de un evento al que desde hace tiempo deseamos asistir: el GLOBAL SPORTS FORUM, que se celebrará en Barcelona el 11 y 12 de marzo. Esperamos poder transmitirles la opinión de Jonah Lomu, Michael Phelps (si confirma su asistencia) y otros “monstruos”.

Como podrán ver, no todo es negro en el entorno. Hay, y esperamos que aumenten, grandes ejemplos de un futuro positivo, por eso hemos puesto una portada que se titula **manos a la obra**.

Federico Fernández de Santos Ortiz
Editor de Executive Excellence

Pensamiento del mes

“El mayor mito con que me he topado es aquel que dice que el camino que va desde el saber práctico al conocimiento teórico es reversible, o dicho de otra manera, que el conocimiento teórico puede llevarnos a aplicaciones prácticas, de la misma manera que las aplicaciones prácticas pueden conducirnos a conocimiento teórico”.

Esta frase es de Nassim Taleb, en el prefacio al libro de Pablo Triana, *Lecturing birds on flying o ¿pueden las teorías matemáticas destruir los mercados financieros?*



Fidelización: el enfoque relacional y sus cinco pilares

Para mí fue una sorpresa descubrir que la calidad no fideliza a clientes y consumidores. He tenido la oportunidad de coordinar varios estudios de satisfacción del cliente que no dejan lugar a dudas: la satisfacción es una condición *sine qua non*. Es necesaria, pero no suficiente para que haya fidelidad: la calidad y la satisfacción subsiguiente se dan por supuestas. ¡Hasta ahí podríamos llegar!: yo pago y ellos igualan mis expectativas (parece pensar el cliente promedio).

A mi juicio, la calidad y la excelencia en la gestión, afortunadamente (añado), se han convertido en *commodities*, por más que los expertos veamos lagunas allá donde miremos. Los clientes dan por descontadas las ventajas funcionales y la calidad de los productos y las empresas.

¿Cómo se puede, entonces, trabajar la fidelización de clientes?

A nuestro juicio, no es cosa fácil, pues requiere un cambio de paradigma; hay que cambiar el "objetivo". De la fidelización a la relación. Si nos centramos en la relación, la fidelidad de los clientes es un efecto sobrevenido.

El enfoque relacional, ¡aquí está la clave! Urge poner el énfasis en la "construcción" de relaciones a largo plazo con los clientes, superando la gestión de la calidad (*comoditizada*) por la gestión dual de la calidad y la calidez. Calidad y calidez dan un diez (en gestión).

Si nos fijamos bien, el pequeño número de empresas que está obteniendo un éxito continuado rara vez se guía por los principios clásicos de la gestión, ni por la cultura de la calidad total (en un sentido estricto), ni por teorías, análisis y prácticas defendidas por los gurús de las escuelas de negocios, a pesar de la solidez del razonamiento de sus defensores y de la amplia difusión de sus obras.

Solamente hay que fijarse en Coca Cola, Google, Apple, Danone, Mercadona, ING, o en cualquier ejemplo de éxito que se le ocurra. Los valores emocionales están complementando (si no sustituyendo) a los atributos físicos. O aún peor: también puede analizar cómo algunas *low cost* hacen caja con una vocación decididamente ignorante de los principios y elementos de la calidad "clásica". Quizá se puede llegar a la conclusión de que tal vez uno ha de estar algo "loco" (en otras palabras, ser irracional) para tener éxito. Por contra, también podría llegar a la conclusión de que estamos intentando ser demasiado racionales a la hora de analizar y determinar las rutas que llevan al éxito y la fidelidad de mercados y personas.

Calidad (desde luego) y calidez dan un diez; lo emocional sumado a lo racional. Enfoque relacional para productos y servicios de calidad excelente: ¡ésa es la vía!

Y es que, hoy, a pesar de la crisis económica y otros obstáculos (relacionados, todos, con la contracción de la demanda), sabemos que para evitar el temido *churn* (abandono de clientes actuales) es necesario trabajar en torno a varios aspectos, que van más allá de los clásicos elementos de los noventa (un poco de calidad y un mucho de puntos y descuentos a clientes habituales).

Así, la actual gestión excelente orientada a la fidelidad, debe incluir los siguientes pilares:

- 1.- Gestión de la calidad: ¡hasta ahí podríamos llegar! Cero defectos y mejora continua.
- 2.- Incentivos, privilegios, ofertas promocionales a los clientes actuales.
- 3.- Comunicación (de valor) intensa y relación personal, cálida, cercana, emocional y basada en preferencias, comodidades, facilidades y, en definitiva, mejorar la vida cotidiana de empresas y personas.
- 4.- Fidelización vía la formación, información y en general, contenidos funcionales que aporten valor añadido.
- 5.- Gestión de la marca, marca-amable, cálida, cercana, que promete (y cumple) placer, disfrute y experiencias positivas. Cuando hay muy poco o ningún contacto personal entre el cliente y la empresa, la marca es lo más importante en cuestión de elección del cliente. No obstante, la ventaja competitiva puede asegurarse mejor cuando el compromiso emocional del cliente con una marca se ve reforzado por un compromiso emocional con las personas que venden y entregan el producto de esa marca. Ésa es la esencia del valor emocional añadido.

Y ésta es, precisamente, la línea en la que el Club Excelencia en Gestión ha decidido consolidarse. Dar ventajas objetivas y racionales a sus socios, en un marco de calidez, de afabilidad, de comodidades y facilidades, para lograr, desde unos sólidos valores (de EXCELENCIA, con mayúsculas), el mejor ambiente empresarial.

Así, en 2011, nos proponemos continuar trabajando en la creación de un Club amable, servicial, cuidadoso con las personas, afable, hospitalario, acogedor y lleno de ventajas racionales para sus socios.

Para estar en la vanguardia del mercado, porque calidad y calidez dan un diez. La relación con los socios es el centro de nuestra actividad ■

KIA: evolución adaptativa

Con una progresión imparable, en las últimas tres décadas KIA ha contribuido al desarrollo de la automoción a todos los niveles. La calidad y el diseño de sus vehículos han ido mejorando significativamente, pero esto sólo es el comienzo.

Cuidando al detalle su imagen de marca y ofreciendo productos de “alto contenido tecnológico, bajas emisiones y siete años de garantía de fábrica”; KIA demuestra que la ambición y agresividad, “rasgos característicos coreanos”, forman parte de su ADN.

KIA Motors España comenzó su andadura en 1992, como una compañía independiente, y en 2003 fue adquirida por la matriz, pasando a denominarse KIA Motors Iberia. Desde octubre de 2009, Raoul Picello está al frente.

Nacido en Italia y Master en Administración de Empresas por la Universidad de La Sapienza de Roma, ha desarrollado su carrera profesional en el sector del automóvil. Ha trabajado para Ford, para el grupo Fiat tanto en Italia como en España, y llegó a ocupar la dirección general de Toyota España en 2006, antes de desempeñar la misma función en la filial italiana de Mazda durante dos años.

FEDERICO FERNÁNDEZ DE SANTOS: Pocas empresas automovilísticas, excepto las chinas, han crecido a la velocidad de KIA. Desde el Opirus hasta la actual gama de modelos, la marca ha evolucionado muy positivamente. El cambio de mentalidad a la hora de afrontar los mercados no es el único cambio. La construcción de fábricas en Europa y Estados Unidos –también hay en China– es un claro exponente de la globalización de la empresa, pero hay mucha “vida” detrás. ¿Podría hacernos un breve recorrido por la historia de KIA?

RAOUL PICELLO: KIA es una marca que tiene 70 años de historia y empezó haciendo bicicletas.

En 1998, fue adquirida por el grupo Hyundai, dentro del que representa, aproximadamente, un 35% de la producción de automóviles, proporción que está creciendo.

Como bien decía, KIA tiene fábricas en Estados Unidos, China, Europa y, por supuesto, Corea. Todo este proceso de desarrollo se ha realizado en un tiempo muy breve y el ritmo de crecimiento está siendo tremendo. La marca ha cambiado mucho: se han abierto centros de investigación y desarrollo en los Estados Unidos y en Europa, y Peter Schreyer, ex diseñador jefe de Audi, es el

actual director general de diseño de KIA. El primer gran impacto bajo su dirección es el KIA Sportage, que deriva del *show car* KUE, pero están en cartera otros productos que aparecerán en breve.

Para nosotros, la relación que existe entre los modelos existentes y los nuevos representa un salto muy importante, de más de una generación en la evolución habitual de los modelos. Los Picanto y Rio que saldrán en unos pocos meses acentuarán aún más esta evolución en el diseño. Es un hecho que el diseño es una de las más importantes razones de compra y que marcará diferencias.

Hoy, a diferencia de la precedente neutralidad en el diseño, es fácil reconocer este modelo. El estudio aerodinámico realizado en Estados Unidos, que ha producido el modelo Ray, imaginamos que inspirará los modelos de KIA en los próximos años (nota de redacción).

A todo esto, hay que añadir que los procesos de producción de KIA están entre los mejores del mundo a nivel de calidad. Por eso, la marca puede permitirse ofrecer siete años de garantía de fábrica. Y subrayo el concepto garantía de fábrica, la más larga en el mercado europeo y que además es indepen-

diente de quien sea el propietario. Si alguien compra un KIA de segunda mano con, digamos por ejemplo, cuatro años, le quedarán tres de garantía oficial. No es un seguro que se pague aparte o se regala, es una garantía de fábrica *bumper to bumper*, exactamente igual a la garantía legal de los dos primeros años. Sólo una empresa que esté segura de su producto puede implementar una política de este tipo.

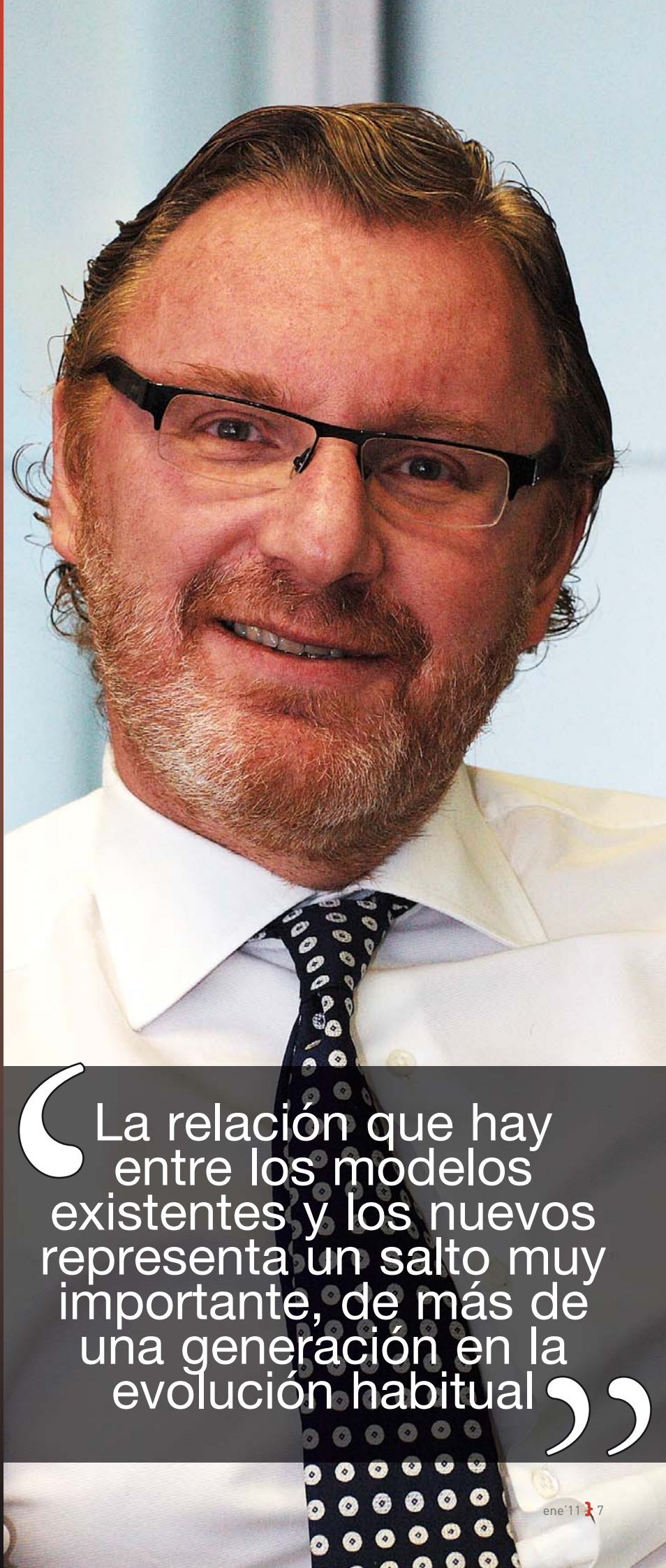
Si esta evolución es visible desde el exterior, la evolución interior del grupo ha sido, y está siendo, aún más veloz. En Europa hemos cerrado este año con unas ventas de 360.000 unidades, lo que representa un crecimiento del 10% en este entorno de crisis (el mercado ha bajado un 10%). El hecho es que el mercado está empezando a conocer a KIA y a apreciarla.

F.F.S.: Llama la atención, por su diversidad en procesos, la capacidad de adaptación de KIA a nuevos entornos en comparación con el resto de los productores de automoción. ¿Hasta qué punto es receptiva la Dirección frente a las necesidades de adaptación y cambio?

R.P.: Corea es un mundo fascinante, diferente de Japón u otros países próximos. Desde el 2001 hasta el año pasado, he trabajado con japoneses (Toyota y Mazda), pero no he encontrado una ambición de crecimiento tan grande en otros entornos. La ambición y la agresividad de KIA, ambas positivas y constructivas, son un rasgo característico coreano.

El país ha evolucionado desde una difícil posición en los años 50 (la guerra con Corea del Norte) hasta convertirse en un país a la altura de las grandes potencias. Muchas empresas coreanas están entre las mejores del mundo. El grupo Hyundai-KIA es el cuarto grupo automovilístico mundial, aspecto bastante desconocido en nuestro país. Esto representa que tras KIA y una capacidad de trabajo grandísima, unida a una disciplina que calificaría de cuasi militar, se genera un potencial de desarrollo muy importante. En este contexto, hay como dos almas diferentes que han de acoplarse: Corea y Europa. Éste es el reto al que nos enfrentamos, un ejercicio de gran interés.

Existe una dialéctica continua en todos los aspectos. Las diferencias culturales son muy marcadas respecto de la sociedad y del puesto de trabajo. Corea es un país muy colectivista, donde el sentido del grupo está muy enraizado, y en Europa, uno de los países más cercanos a este eje es España.



“La relación que hay entre los modelos existentes y los nuevos representa un salto muy importante, de más de una generación en la evolución habitual”

Lo que sí es cierto es que, en el interior de la empresa, en el puesto de trabajo, hay grandes diferencias respecto de otras empresas, lo cual hace de este trabajo un reto muy interesante.

F.F.S.: Desde su amplia experiencia en el sector del automóvil, ejerciendo cargos de responsabilidad en diferentes compañías y mercados, ¿encuentra grandes diferencias entre las empresas y entre los mercados?

R.P.: La distribución del automóvil está estructurada de una forma similar en todo el mundo: marcas, concesionarios (independientes o en grupos) y el cliente. Todos trabajan de manera similar adaptándose, eso sí, a las diferencias culturales.

Para mí, las verdaderas diferencias radican en la cultura de la empresa. Esta diferenciación cultural afecta a nivel transnacional. Comencé trabajando en Ford, cuya cultura es muy diferente a la de Toyota. Lo mismo ocurre con KIA. Las diferencias no están en la distribución o en la actitud del cliente, sino en los valores y en la cultura de la empresa.

F.F.S.: En España no todas las empresas automovilísticas sufren la crisis de igual manera. ¿Cómo ha sido la evolución de KIA?

R.P.: En el año 2004, KIA pasó de estar gestionada por el importador a ser una subsidiaria. Hubo un crecimiento importante, llegándose a más de 40.000 unidades en un mercado de 1 millón y medio de coches en el 2005. Durante 2007-2009, el mercado comenzó a caer y las ventas descendieron a 16.000 unidades. En 2010, hemos crecido a 19.000. La empresa tuvo un crecimiento muy fuerte nada más entrar en el mercado, pero la caída del mismo y los "pecados" de juventud que se han cometido nos hicieron descender más que la media. En este último año, en un mercado muy problemático, hemos conseguido invertir la tendencia y nuestra ambición es seguir creciendo.

Si tuviésemos que analizar los planes que tenemos en 2011, sobre todo en términos de producto -y ponemos en la balanza la ambición y la pasión que tiene la red de distribución-, diría que soy muy optimista. Evidentemente, no controlamos la variable del mercado, donde todos coinciden en la dificultad que va a experimentar. Entre la Península y Baleares los resultados en 2010, de venta, han sido de 950.000 unidades. Para este año se prevén sólo 900.000. Frente a esta situación difícil, unos factores muy concretos nos brindan optimismo y la seguridad de que conseguiremos ir contra tendencia.

En la evolución del año que acaba de termi-

nar se han producido dos escenarios. El primer semestre estuvo condicionado por las ayudas e incentivos del Gobierno y la subida del IVA en julio. Quienes tenían el objetivo de adquirir un vehículo lo hicieron antes de julio; pero, desde entonces y hasta diciembre, el mercado se ha desplomado. Las medidas de reducción han oscilado alrededor del 40% respecto al año anterior. Este año no va a ser así, ya que por el momento no se prevén factores externos que incentiven la compra. Creo que se mantendrá la estacionalidad histórica donde el mercado crece antes de Semana Santa, cae en agosto, etc. El hecho es que todos coinciden en que el año 2011, en la mejor de las hipótesis, tendrá una caída de alrededor de un 5-6%.

En este escenario, nosotros queremos seguir creciendo, y de manera importante. No porque seamos unos voluntaristas, sino porque tenemos tres productos nuevos muy importantes. El resultado del Sportage, lanzado en septiembre, nos ha colocado en tercer puesto de su segmento. En primavera, se presenta en Ginebra el nuevo Picanto y más adelante llegará el nuevo Rio. Estos tres productos cubren casi la mitad del mercado, tienen un diseño europeo, alto contenido tecnológico, bajas emisiones y siete años de garantía de fábrica. Tenemos razones para afrontar el 2011 con entusiasmo y con la convicción de que podemos seguir creciendo.

F.F.S.: La respuesta frente a la crisis de las diferentes empresas suele tener un común denominador, la reducción de la masa salarial. ¿Cómo ha evolucionado la plantilla de KIA España y cuál es su política?

En KIA Motors Iberia trabajan 86 personas. Este año seremos los mismos, aunque con más trabajo. KIA es una marca joven y tenemos que profesionalizarnos más. Para ello, trabajamos en la formación para mejorar nuestros *skills*, así como en la adquisición de aquellas herramientas que nos faciliten el trabajo y mejoren la productividad.

Uno de los factores esenciales de nuestra actividad es la red de distribución, unos 180 concesionarios que nos representan en España. Cuanto más capaces seamos de dedicar recursos a seguir la actividad de los concesionarios, ayudándoles y aconsejándoles, mejores resultados vamos a obtener. Todo aquello que consiga reducir la carga de trabajo del *back office* y que nos permita dirigir nuestros recursos hacia aumentar la cercanía a los concesionarios, representa el camino principal en el que tenemos que trabajar.

Nuestra estrategia es trabajar de la mano con los concesionarios para maximizar la orientación a los consumidores. Los conce-



“La ambición y la agresividad de KIA, ambas positivas y constructivas, son un rasgo característico coreano”

sionarios son nuestros socios y nuestra responsabilidad. Tenemos que darles todo el apoyo en forma de *know how* y herramientas, de manera que puedan hacer su trabajo mejor en un momento complicado. Vivimos tiempos de selección casi *darwiniana*, diría yo. Sólo los mejores sobrevivirán. Tenemos que defender a los concesionarios que demuestren que quieren luchar y profesionalizarse. Ellos nos exigen y nosotros también. Debe existir un equilibrio entre ambos factores, desde una posición de *partnership*.

Las relaciones con la red, que son a largo plazo, han de ser transparentes. Por eso, entre nosotros, es fundamental la transparencia del plan de negocio. En la actualidad, el 75% de la red está estructurado de manera que los concesionarios puedan compartir, vía *online*, sus resultados con nosotros. Esperamos poder llegar al 100% este año. No es que queramos controlar o fiscalizar a los concesionarios, sino que queremos analizar las áreas de debilidad y buscar salidas a los problemas a los que se puedan enfrentar.

F.F.S.: Mientras que muchas marcas enfatizan la venta de flotas, KIA prioriza la venta a particulares. ¿Por qué?

R.P.: Nuestro principal *asset* es la marca y, si no lo defendemos, no tendremos futuro. Nuestra estrategia se orienta principalmente a aquellos canales en los cuales la marca es importante. El canal privado, el canal del cliente normal, es donde verdaderamente una marca es comparada y analizada con el resto. En el mercado de particulares es donde realmente se puede mejorar la imagen de marca, es el campo de batalla.

Evidentemente el mercado de las flotas es importante y también estamos mejorando nuestro *know how* en este área. Pero nuestra prioridad absoluta es crecer allá donde la marca es más valorada, el mercado de particulares.

En estos difíciles momentos de mercado, nuestros 180 concesionarios luchan para obtener un *break even* en sus resultados y, si dedicamos nuestros esfuerzos a canalizar a través de ellos las ventas, les ayudaremos a llegar al equilibrio financiero antes, de manera que puedan mantener y rentabilizar sus estructuras. Evidentemente, tenemos muchos objetivos acordados con la fábrica, pero sí que queremos maximizar las ventas por el canal de la red, siempre que sea posible.

F.F.S.: Dentro de los grupos existen diferentes posicionamientos de marca: Toyota-Lexus, Nissan-Infinity... ¿Hacia dónde va el posicionamiento de KIA frente a Hyundai?

R.P.: A medio plazo, y como parte de la estra-



tegia del grupo, KIA deberá diferenciarse aún más de Hyundai. En un eje que por un lado defina juventud y dinamismo y por otro un posicionamiento más clásico, KIA desea estar en el primero. La estrategia con los productos que estamos lanzando va en esta dirección. Nuestra política de comunicación con Rafa Nadal, por ejemplo, está orientada hacia estos objetivos.

Una marca se mueve de un sitio a otro en el espectro de una manera muy lenta. Se tardan años en cambiar la imagen, y creo que nosotros vamos en la dirección correcta. En este negocio hay tres claves: el producto, la red y saber hacia dónde se desea ir; además de, evidentemente, contar con gente que quiera y pueda hacer este cambio.

En España, nuestra principal preocupación en los dos últimos años ha sido alinear fundamentos esenciales; hacer un análisis y *benchmarking* del producto, de la red, de la estrategia y de nuestros profesionales. De esta forma, podemos saber dónde estábamos y mejorar esos puntos básicos de nuestro negocio para dar los próximos pasos.

F.F.S.: Antes de terminar, me gustaría que profundizase un poco en esa apuesta por la garantía de siete años, que a veces es malentendida, y que a nosotros nos parece una demostración de filosofía de producto.

R.P.: Esta propuesta de siete años de garantía oficial es única. Existen aún clientes que piensan que esta garantía puede ser un segu-

ro o que hay algo (en letra pequeña) que desconocen. La realidad es que este factor, aparte de dar tranquilidad al cliente (la cobertura es igual a la garantía legal y viene de la fábrica), demuestra la confianza que tiene KIA en su proceso de fabricación, ingeniería y calidad de su producto. Este tema requiere de una continua explicación y comunicación al mercado. Con ello queremos demostrar que los KIA sólo tienen que volver al taller para su revisiones de mantenimiento.

F.F.S.: Por último, quisiera que nos comentase algo sobre su política de comunicación y publicidad. ¿Por qué el Atlético de Madrid y por qué Rafael Nadal?

R.P.: Dentro de la comunicación, no solamente somos importantes o conocidos por Rafa Nadal o por el Atlético de Madrid. Curiosamente, KIA Motors Iberia es la tercera compañía por fans de España en Facebook.

El Atlético de Madrid encaja en nuestra política de comunicación por ser un poco los "underdogs", un concepto anglosajón que engloba al "competidor que viene desde abajo". Es como el más pequeño, pero también el más valeroso y agresivo. Respecto de Rafa Nadal, éste representa los valores de KIA: juventud, sencillez, fiabilidad, resistencia... Nadal es un factor diferencial absoluto. Es una persona fantástica, con la que seguiremos. Trabajamos mucho con su Fundación, en todo el entorno de la responsabilidad social corporativa, y estamos contentos de hacerlo ■

Cambia, descubre, explora, inventa, renueva ...



45 años innovando en formación
y desarrollo directivo

Formación
Integral

Carreras
Profesionales

Flexibilidad
Formativa

Reconocimiento
Empresarial

• Máster en Digital Business MDB

Inicio: Madrid Febrero 2011

Estrategias empresariales adecuadas para los
nuevos entornos on-line.

Creatividad empresarial aplicada a un modelo
innovador de marketing on-line.

PROGRAMAS MÁSTER



ESIC

BUSINESS&MARKETINGSCHOOL

Endesa: ecosistema de innovación

José Arrojo es Ingeniero Industrial del ICAI, MBA por el Instituto de Empresa y PDD por Harvard.

Lleva 22 años en el sector eléctrico y actualmente es director de Investigación, Desarrollo Tecnológico e Innovación del Grupo Endesa. Anteriormente a Endesa, trabajó tres años en ABB-Cidespa y cinco en el Instituto Nacional de Industria, con responsabilidades en las áreas de Inversiones y Tecnología en los sectores de energía y bienes de equipos.

Asimismo, durante 10 años, compaginó sus actividades profesionales con la docencia, como profesor de Sistemas Eléctricos en la Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales del ICAI.

Es representante de Endesa en distintas plataformas tecnológicas y foros sectoriales nacionales e internacionales. Actualmente preside la Plataforma Tecnológica Española de Eficiencia Energética.

FEDERICO FERNÁNDEZ DE SANTOS: Decía Juan Antonio Zufiria que, solamente en atascos, Europa pierde el equivalente al 1% de su PIB, o lo que es igual, al total de la deuda pública española. La complejidad en todos los entornos está creciendo de forma exponencial. ¿Hacia dónde van los proyectos de mejora de la eficiencia en el entorno de la energía? ¿Qué está haciendo específicamente Endesa sobre este tema?

JOSÉ ARROJO DE LAMO: La eficiencia es un concepto muy antiguo, pero también muy complejo, y tiene implicaciones muy especiales en compañías y sectores como el nuestro. Cuando en Endesa hablamos de

eficiencia nos referimos a tres grandes bloques:

Por un lado, la eficiencia en nuestros propios procesos: cómo producimos la electricidad, cómo la transformamos y cómo la llevamos hasta nuestros clientes. Aquí hay que ser muy eficientes, manejamos cada año miles de millones de kWh en unos mercados energéticos altamente competitivos. En segundo lugar, la eficiencia que nuestros clientes necesitan y demandan cada vez más, y a los que tenemos que ayudar, para que hagan un uso racional y eficiente de la energía que consumen. Por último, nosotros mismos, como cualquier gran empresa, también somos usuarios y consumidores energéticos y debemos ser eficientes en nuestros usos. Por ejemplo, un edificio como la sede de Endesa en Madrid consume cada día un millón de las antiguas pesetas, entre electricidad y gas.

Respecto a las tendencias en esta materia, estamos observando un creciente desplazamiento hacia el lado de los clientes, algo que está ocurriendo en todos los contextos industriales. La eficiencia en los grandes activos y procesos se ha trabajado más en el pasado, pero lo que aún está por conocer y explotar mejor es todo lo relacionado con el uso de la energía que llega a los clientes. Ahí es donde surge la complejidad, y oportunidad, del manejo masivo de los datos, que permitirá nuevas actuaciones y nuevas formas de hacer las cosas, como ya está Endesa comenzando a hacer con los nuevos contadores digitales en nuestro despliegue de la telegestión. Esta posibilidad de disponer de datos de consumo en

tiempo real, aparte de otras funcionalidades de actuación remota sobre estos aparatos, será clave para mejorar sustancialmente la eficiencia energética de los consumidores domésticos, ya que el primer paso para mejorar cualquier proceso comienza por poder medirlo y conocerlo.

Si queremos avanzar en el camino de la eficiencia, tenemos que profundizar muchísimo más en los datos de los consumos de los clientes y ayudarles también a ellos con una mayor y mejor información que les permita ser más eficientes. Por eso, hoy en día todo el foco de la eficiencia del sector energético está centrado en medir, en poner sensores, en conseguir información y analizarla en tiempo real para, por supuesto, actuar; porque los datos en sí mismos no son el fin sino el medio para poder cambiar el uso que hacemos de la energía.

“ La posibilidad de disponer de datos de consumo en tiempo real será clave para **mejorar la eficiencia energética** de los consumidores domésticos ”

F.F.S.: De modo que la clave está en la interpretación y la actuación a partir de esos datos.

J.A.D.L.: En definitiva, en toda gestión se trata de tomar decisiones en base a datos. Volviendo al ejemplo de los atascos, si tuviésemos alguna manera de medir y pronosticar los flujos de coches podríamos anticipar ciertas decisiones y minimizar los atascos; otro ejemplo de cómo optimizar energéticamente las ciudades, de un modo eficiente e inteligente, es lo que Endesa está implantando en Málaga con el proyecto SmartCity, junto a socios como IBM precisamente. Pensemos que para trasladar la eficiencia energética a entornos dispersos, como pueden ser los 25 millones de clientes de Endesa, es necesario buscar e implantar nuevas tecnologías y maneras de conseguir información, también nuevos análisis de los datos de los clientes, y también mecanismos para poder actuar. Simplemente disponer de este nuevo canal de comunicación bidireccional con los clientes, a través de los contadores, permitirá cosas hasta ahora inimaginables.

También es ya posible actuar a distancia, por ejemplo desde los *smartphones*, sobre elementos concretos de consumo de los hogares, como apagar la luz, encender la calefacción o monitorizar algunos dispositivos. Podremos saber –a distancia y en tiempo real– si algún cliente está haciendo algún uso ineficiente de la energía, en función de una serie de parámetros. Ésta es la tendencia global en eficiencia, donde ya están surgiendo nuevos modelos de negocio que van desde las auditorías energéticas hasta el diseño, construc-

ción, operación y mantenimiento de nuevas instalaciones eficientes para nuestros clientes.

F.F.S.: Para Endesa, innovación es “la capacidad de convertir ideas en valor diferencial”, y de ahí vuestro denominado “ecosistema de innovación”, algo que se plantea con un método, paso a paso. ¿Cómo se concibe? ¿Se trata –como parece– de un proceso alineado, que parte de la cúpula y es compartido por toda la compañía?

J.A.D.L.: Quizá el hecho de montar *ex novo* este proceso corporativo hace siete años nos permitió ser más sistemáticos. Nuestro modelo tiene varias características. La primera el pragmatismo, la orientación al valor. En Endesa, la función de I+D+i tiene dos grandes objetivos: en primer lugar, responder a los retos actuales de los negocios, a través de proyectos de I+D+i que den respuesta a temas como mejorar la disponibilidad de las centrales, alargar su vida útil maximizando la seguridad, optimizar el uso de nuestras redes de distribución, integrar de forma óptima la generación distribuida, etc. El segundo objetivo es preparar el futuro, abrir nuevas opciones de negocio: la innovación también tiene que explorar nuevas vías y campos para seguir lanzando productos y servicios de valor para nuestros clientes, asegurar en definitiva la sostenibilidad de la compañía.

En su día decidimos que queríamos un modelo de innovación muy abierto. Le llamamos “ecosistema de innovación”, porque optamos por desarrollar la innovación mediante el trabajo conjunto con nuestros proveedores, con nuestros clientes y empleados, y con la gran red de universidades y laboratorios de I+D que existen en nuestros mercados, antes que crear un gran centro físico de I+D con investigadores propios. Lo hicimos así porque, hoy en día, la información es global y fluye velozmente, por lo que es más efectivo crear un mercado adecuado para la innovación, donde las compañías como la nuestra representamos la demanda de I+D+i y los proveedores, científicos e investigadores compiten por el lado de la oferta.

En definitiva, se trata de un modelo abierto y flexible, ya ensayado con éxito en el pasado en países como España, cuando la tarifa eléctrica destinaba un porcentaje de la facturación a proyectos colaborativos de I+D+i entre las empresas eléctricas y las universidades y organismos de investigación.

Otro tema a destacar sería el proceso, la metodología. La innovación es un proceso sistemático, que se puede y debe modelizar y desarrollar a través de acciones protocolizadas. Endesa fue la primera eléctrica española que certificó su sistema de innovación bajo la Norma UNE 166002, la cual describe y sistematiza un proceso completo de innovación, desde la vigilancia tecnológica hasta el paso a mercado de los nuevos productos y servicios desarrollados, pasando por la incorporación de ideas, su filtrado y tratamiento de las ideas, su desarrollo a través de proyectos, la transformación de proyectos en valor, etc. Todo ese proceso, que se describe a través de distintos bloques funcionales, es lo que permite sistematizar una innovación efectiva y orientada al valor.

Si el proceso de innovación tiene claros los objetivos ("para qué"), los medios para ejecutarla ("con quién") y además se hace de una manera ordenada (el "cómo"), se obtendrán muchos y mejores resultados. La innovación efectiva exige disciplina y rigor.

F.F.S.: Las noticias sobre el futuro del coche eléctrico son diversas: la estrategia del Gobierno persigue alcanzar la cifra de 250.000 vehículos eléctricos en 2014; el presidente de Renault y de Nissan estima que en 2020 el 10% de la producción mundial de automóviles corresponderá a vehículos eléctricos..., pero lo cierto es que también existen muchas voces escépticas. ¿Podríamos decir que aún estamos en una fase naciente, hacia procesos de estandarización y búsqueda de protocolos? ¿Cuándo considera que se podrá dar el pistoletazo de salida global a este tema?

J.A.D.L.: En mi opinión, y a diferencia de otras tecnologías que hemos visto emerger en el pasado, y precisamente quizá por aprender de algunos errores, el tema de la estandarización del coche eléctrico ha estado en la agenda desde el primer día. Creo que el grado de avance que hoy tenemos al respecto es mucho mayor que en otros productos del pasado que estaban en el mismo estado. Todo el mundo ha considerado que algunas estandarizaciones asociadas al vehículo eléctrico y sus recargas eran algo muy importante por lo que comenzar a trabajar.

Por ejemplo, a nivel de la recarga que llamamos lenta, con enchufes tradicionales de 220 voltios y 3,3 kW, se trabajó en Europa, desde hace años, en el denominado grupo de Berlín, donde estaban los principales fabricantes de automóviles, también no europeos, y las compañías eléctricas. Este grupo avanzó muy rápidamente con un estándar denominado Mennekes, que la Comisión Europea presentará como estándar a partir del próximo mes de marzo. Aunque es algo que se ha trabajado desde Europa, está afectando a los fabricantes que vienen de Oriente, y al revés.

Actualmente, los principales coches eléctricos que están comenzando a entrar en España incorporan también carga rápida, y con un estándar común denominado CHAdeMO. Me estoy refiriendo al Mitsubishi MiEV (que fabrica también para Peugeot el iOn y para Citroën el Zero), y al Nissan Leaf. Prácticamente todos los vehículos eléctricos que están empezando a comercializarse en Europa están fabricados en China o Japón. Este país ha sido el promotor de CHAdeMO, juego de palabras entre el inglés "charge and move" y el japonés "O cha demo ikaga deska", que viene a significar "tomemos un té mientras cargamos", que hasta ahora es el estándar de facto en carga rápida, y de cuya Asociación Endesa es fundadora y preside la representación europea.

Es cierto que el camino para disponer de un solo estándar mundial será largo, dado que la industria europea, especialmente la alemana, tratará de combatir una hegemonía japonesa en este tema, pero yo estoy convencido de que habrá una convergencia rápida de CHAdeMO con el sistema alternativo que Europa quiera promocionar.

F.F.S.: Y sobre la velocidad de penetración en la sociedad de este concepto de coche eléctrico, ¿qué podemos esperar?

J.A.D.L.: Sobre esto sí que hay disparidad de opiniones. Hay quien dice que, en el año 2020, el 10% de las ventas de los nuevos coches serán eléctricos; otros que será del 20%, otros que apenas habrá mercado... Yo sí que creo que esta vez el coche eléctrico viene para quedarse, por dos motivos. Uno, porque aunque no todos seamos conscientes, hace ya muchos años

“La **innovación es un proceso sistemático**, que se puede y debe modelizar y desarrollar a través de **acciones protocolizadas**”

que empezó la electrificación del transporte. Pensemos en lo que ha sucedido en España con el trasvase de pasajeros del avión, con queroseno de combustible, al tren de alta velocidad, que es transporte eléctrico. Y no olvidemos que el transporte supone en España una parte importante del consumo de la energía primaria, del orden de un 40%, por lo que cualquier cambio de combustible será muy relevante.

Y también llevamos años electrificando el mundo del automóvil, los motores de gasolina incorporan baterías para la recuperación de energía en las frenadas, es algo que ya se usa en la Fórmula 1 y en los vehículos híbridos que los principales fabricantes ya desarrollan para conseguir los objetivos establecidos de reducción de consumos y emisiones. Sin duda, el último y más relevante paso en esta electrificación será eliminar totalmente la combustión y que la tracción sea totalmente eléctrica. Pero el concepto de coche eléctrico no sólo es la visualización que hoy hacemos del vehículo puramente eléctrico. En este sentido, un híbrido enchufable, como es el nuevo Toyota, también está considerando como coche eléctrico, porque aunque tiene un motor de gasolina también puede utilizar la energía de una batería, enchufable al exterior, que no se recarga únicamente con la frenada, sino que puede cargarse totalmente en la red eléctrica. Endesa está probando uno de los cinco Toyotas enchufables que hay en



“ En Endesa, la función de I+D+i tiene dos grandes objetivos: **responder a los retos actuales de los negocios y preparar el futuro** ”

España, con una autonomía de hasta 30 kilómetros en modo totalmente eléctrico, aparte de aprovechar también la energía de cada frenada.

En Endesa estamos apostando fuerte por la penetración de este nuevo concepto de movilidad eléctrica en la sociedad, porque creemos que es una realidad que ya está aquí y que va a contribuir a solucionar importantes retos pendientes, tanto ambientales, como energéticos e industriales, etc. Creemos que especialmente para España, por sus connotaciones energéticas e industriales específicas, el coche eléctrico es algo por lo que todos debemos apostar firmemente.

F.F.S.: Uno de los grandes proyectos de Endesa es el de la acumulación energética en Canarias, el proyecto STORE; sobre todo destacable en un entorno energético ineficazmente planificado como es el nuestro. ¿En qué consiste este proyecto?

J.A.D.L.: Se trata de un proyecto aún en ejecución, muy interesante por su enfoque conceptual y porque pensamos que, en el futuro, puede solucionar muchos problemas técnicos, e incluso económicos. De hecho, pensamos que las tecnologías de almacenamiento electroquímico serán pronto rentables en sí mismas, y no solamente viables técnicamente.

En el fondo, este proyecto representa el viejo sueño de los eléctricos, que no es otro que el almacenamiento de energía a gran escala en cualquier lugar. La electricidad es de los pocos productos que se fabrica y se distribuye en tiempo real a la vez que se consume, y esto que parece algo muy simple implica una serie de complejidades técnicas y limitaciones importantísimas. Especialmente en aquellos sistemas que son más pequeños, como los insulares, y que tienen menos capacidad de reacción. Tener energía almacenada resulta especialmente interesante, por eso pensamos en Canarias para nuestro proyecto STORE.

La tecnología va avanzando y en los últimos años se ha invertido mucho dinero y se ha investigado mucho en todo lo relacionado con baterías, evolucionando las soluciones tradicionales de plomo-ácido y

gel hacia las baterías de metales-hidruro, las de litio, y ahora se habla de cátodos ferrosos, de baterías de metal-aire, etc. Todo eso se está optimizando para distintas aplicaciones industriales y también en nuestro sector eléctrico. Si los coches y los móviles han optimizado sus baterías, por qué nosotros no vamos a ser capaces de tener almacenados en forma electroquímica, como grandes pilas, varios megavatios durante varias horas.

En los últimos años han surgido diversas tecnologías, cada una con sus ventajas e inconvenientes, que ya están disponibles en el mercado, son plenamente comerciales y se han instalado con éxito, sobre todo las asociadas a parques eólicos para atenuar la variabilidad de la energía que producen.

En Canarias hemos planteado una prueba de seis tecnologías distintas, entre las tres que vamos a instalar físicamente allí y las tres que vamos a probar en laboratorio, en este caso con nuestros socios italianos. Vamos a tener caracterizadas al menos seis de las tecnologías que hoy en día más se citan en cuanto a almacenamiento. También vamos a hacer un ensayo en red real, a tamaño relevante, de varios MWh; vamos a instalar varias baterías junto a la red y vamos a ver cómo interactúan con ella, cómo responden las baterías, cuánto tardan en descargar y cargar, cuánto se degradan, cuánta energía se pierde, qué vida tienen, qué problemas de materiales nos dan, etc.

La posibilidad de tener energía almacenada nos permite también tener un sistema de *backup* ante cualquier incidencia en la red. Pensemos que la batería de un coche eléctrico de los que empezamos a conocer por nuestras calles es de 20 kWh, que es el consumo medio de una familia española durante dos días. Imaginemos lo importante que puede ser si eso lo llevamos a una escala mayor. Almacenar varios MWh de energía en una isla de 3.000 personas puede dar respuesta durante horas a todo su consumo.

En segundo lugar, estas tecnologías pueden permitir nuevos negocios. Por ejemplo, podrían equivaler a pequeñas centrales de bombeo que cargaran las baterías a precios bajos cada noche, y las descar-

garan de día cuando los precios fueran más altos, de modo que podrían hacer un negocio de *trading* diario y no sólo estar en *backup* esperando a resolver un incidente en la red. Podrían incluso sustituir a algunos grupos diésel de *backup* que hay en las islas, que, por su naturaleza, funcionan muy pocas horas al año -o nunca, mientras que como baterías podrían tener esta utilización diaria, serían activos que se aprovecharían al máximo, es decir, tiene toda la lógica económica y técnica del mundo.

Lo que estamos probando es la factibilidad real, en entornos reales y con tamaños adecuados, de que estas tecnologías electroquímicas funcionen, pues, como decía, ya se están instalando con éxito en otros países del mundo.

Vamos a seguir trabajando para que esto sea una realidad tecnológica y tenga una optimización también en los costes, que actualmente están un poco por encima de lo que nos gustaría, pero con una curva muy clara de mejora y de bajada. Como ves, se trata de un proyecto muy completo, y que se sale un poco de la lógica tradicional de nuestro sector.

F.F.S.: Y, una vez que esté funcionando, puede ser replicable.

J.A.D.L.: Efectivamente, además la principal ventaja de las baterías es que son absolutamente modulares e incluso transportables, se pueden mover en *containers* y llevar de un lugar a otro en función de las necesidades de cada momento, es decir, estas baterías dan la versatilidad que proporcionarían, a otra escala, las pilas que todos estamos acostumbrados a utilizar, solo que éstas de alta densidad y a coste razonable nos cambian muchos paradigmas en nuestro sector eléctrico.

Por eso, el proyecto de Canarias es emblemático para Endesa. El Ministerio de Ciencia e Innovación lo apoyó desde el primer día (es un consorcio nacional que lidera Endesa, ya que las instalaciones son nuestras y tenemos el *know how* para impulsarlo, pero participan otras empresas españolas, así como nuestros socios italianos).

F.F.S.: Estamos hablando de baterías y hay una controversia sobre ellas, relacionada con su potencial contaminante y con su limitada duración, de modo que cada vehículo tendría que sustituirlas cada 5-6 años, con un coste muy elevado. ¿Cómo se está valorando el impacto que estos temas puede tener en todo el sistema de almacenamiento energético?

J.A.D.L.: Desde el principio, la primera preocupación que ha habido con las baterías de los coches ha sido la seguridad, entendida en un sentido amplio: seguridad para las personas y para el medio ambiente. Y la segunda preocupación, el coste. Por eso, precisamente, se está investigando con nuevos materiales y configuraciones, pero no porque las baterías de los coches eléctricos incorporen en sí mismas nada distinto a lo que estamos acostumbrados; es más, al revés, las baterías que hoy en día tenemos en los coches son baterías de plomo con electrolitos, que sí tienen dentro un líquido, pero las que se están usando en los nuevos vehículos son baterías de alta den-

sidad, normalmente sin electrolitos o con electrolitos no líquidos. Como le decía, desde el principio se prestó especial atención ante problemas de posible explosión, probabilidades de algún tipo de desprendimiento de gases, etc., hasta ir configurando materiales y configuraciones que estén libres de todo eso. En ese sentido, yo estaría absolutamente tranquilo, somos muchos sectores los primeros interesados en que no exista ningún problema de seguridad.

La industria está trabajando en cosas absolutamente ingeniosas. Las baterías que ahora se están desarrollando como promesa del futuro son las baterías de metal-aire, que nos pueden llevar a grandes densidades de energía, 10 veces mejores que lo que hoy tenemos, lo que sería una mejora absolutamente radical.

F.F.S.: Y acerca de la segunda preocupación: el coste. ¿Para cuándo precios asequibles?

J.A.D.L.: Efectivamente, detrás de todo esto, viene el coste. Es cierto que aún es algo elevado, pero está muy derivado de la poca escala con la que se fabrica. La velocidad de cambio que tuvieron en su momento las baterías de los teléfonos móviles es un ejemplo de lo que puede ocurrir con la velocidad de cambio en las prestaciones de las baterías de los coches, es decir, no debería ser un problema técnico insalvable.

Con el dinero que se está destinando a la investigación y lo que ya estamos viendo evolucionar

“ Si los coches y los móviles han optimizado sus baterías, por qué nosotros no vamos a ser capaces de tener almacenados varios megavatios durante horas ”

hoy, estoy convencido de que en muy pocos años estará superado. Sin duda el corazón del vehículo eléctrico es la batería, y eso es lo que hay que optimizar, igual que su día se optimizó el tren de potencia en los coches de combustión, pero también ésa va a ser la ventaja competitiva de cada uno de los fabricantes.

Actualmente, los fabricantes están en manos de plañetistas y, realmente, lo que les queda como *core* en el coche eléctrico es la batería. Ellos mismos ya se están preocupando por cerrar alianzas y tener la mejor tecnología, y por supuesto la más segura, porque va a ser su pieza diferencial.

En los últimos años, estamos viendo evoluciones en baterías francamente interesantes: en mejoras de rendimiento, de peso, de coste... La velocidad de cambio está siendo muy buena y los chinos han sorprendido con algún desarrollo con cátodos ferrosos. Estados Unidos también está investigando sobre baterías de metal-aire, con oxígeno, nitrógeno... Y están afinando muy bien los diseños ■



El Éxito no llega por casualidad

Nosotros te mostramos cómo hacerlo



EFQM ■

Entidades de certificación acreditadas
para la obtención del Reconocimiento

AENOR

Applus⁺



LRQA
Measure the Difference

SGS



Reinventa con nosotros el futuro | www.clubexcelencia.org/sellos

José Manuel Casado:

talento en persona

“ La política económica, el alcance de las multinacionales, el poder de las TIC y la demografía son **impulsores del cambio de poder en el mundo** ”

Con más de 25 años de experiencia en consultoría estratégica de negocio, trabajando con multinacionales españolas y extranjeras, nadie duda de que José Manuel Casado es uno de los mayores expertos en gestión de capital humano.

Socio responsable del área de Talent & Organization Performance de Accenture hasta diciembre de 2009, actualmente es presidente de 2.C (casado CONSULTING), empresa especializada en consultoría de organización, estrategia de capital humano y gestión del cambio.

Doctorado en Sociología Industrial, Master en Organización y Dirección de RR.HH. y Programa de Desarrollo Directivo por el IESE, es también autor de varios libros. El último: *El mantra del talento. La cutting edge en gestión de personas* (Deusto), porque como él mismo explica: “Necesitamos recuperar el concepto sánscrito de lo que significa talento. Actualmente hay toda una cosmética en torno al talento, que poco tiene que ver con la realidad. Mantra es una especie de instrumento para liberar la mente, el flujo de pensamiento... Hace falta una nueva filosofía de gestión que sea un auténtico mantra; pasar de las palabras a los hechos”.



FEDERICO FERNÁNDEZ DE SANTOS Y ALDARA BARRIENTOS: Siempre advierte de que la crisis es coyuntural, pero que está causando estragos estructurales en las organizaciones que dejarán importantes secuelas. ¿Cuáles son? ¿A qué nos vamos a enfrentar?

JOSÉ MANUEL CASADO: Creo que estamos viviendo una crisis diferente a todas las anteriores, donde los países occidentales tienen una sobrecapacidad instalada importante. Tenemos mucho y de todo, hemos vivido por encima de nuestras posibilidades durante cierto tiempo y ahora tenemos que acostumbrarnos a ser un poco más pobres.

Bajo este planteamiento, creo que hay fenómenos que confieren a esta situación una mayor preocupación, desde el punto de vista de la gestión. De pronto, India y China se han convertido en dos máquinas de deflación importantes. China, en cuanto mano de obra, e India en cuanto a *software* e inteligencia; y con eso vamos a tener que competir. Por primera vez en la historia, se hace realidad el deseo que tenían los economistas clásicos acerca de que el trabajo debe hacerse en los sitios en que se haga de manera más eficiente.

A veces empiezo mis conferencias diciendo: "Cuando el presidente del país más poderoso del mundo es de color y el mejor rapero, blanco; es que algo está cambiando. Y, además, cuando los Reyes Magos son de color amarillo, es que algo está cambiando, y mucho (no olvidemos que China tiene ya el 20% de la deuda española, y más del 20% de la americana y que el ministro de Finanzas chino aterrizó en nuestro país la víspera de Reyes para hacernos un regalo de 5.000 millones)".

En mi opinión, hay cuatro elementos que son los impulsores que están provocando este cambio de poder en el mundo. En primer lugar, la política económica, puesto que se está produciendo una gran apertura económica y política y una gran liberalización del comercio como, por ejemplo, el que se da con la OMC, NAFTA, ASEAN, UE, etc. Por otra parte, la mayor escala y alcance de las multinacionales, con muchos mayores activos extranjeros, ingresos y empleo (fíjese sólo en España, y considere, por ejemplo, los casos de Ferrovial, Iberdrola, Santander, Inditex, etc.). Sin olvidar otro crucial impulso como es el mayor poder de las tecnologías de la información y comunicación, que provocan y facilitan una gran desagregación de las cadenas de aprovisionamiento. Por último, deberíamos reseñar la demografía. No hay que olvidar que, en 1950, cinco países de Occidente figuraban entre los más poblados del mundo; en el año 2000, ya solamente eran Estados Unidos, y quizá Alemania; pero es que, en 2050, apenas un 5% de la población mundial será europea; y el resto, de países emergentes. Este nuevo fenómeno está transformando la forma de hacer negocios, de modo que se dan cinco elementos de preocupación en el mundo de las organizaciones, que hasta ahora pasaban por alto.

F.F.S./A.B.: ¿Cuáles son esos nuevos elementos de preocupación de las organizaciones?

Uno de ellos, los flujos de capital. Por primera vez estos países emergentes, lo que ahora se conoce como los Big Six (los BRIC -Brasil, Rusia, India y China-, Corea del Sur y México), van a ser los que aporten el 80% de la población trabajadora del mundo.

El presidente de la Asociación Americana de Empresas dice que el factor determinante del mundo no va a ser la capacidad de innovación que uno tenga, sino la capacidad de gente que tengas que aplique esa innovación, es decir, que copie esa innovación. Por lo tanto, la demografía y la población comienzan a ser importantes. Estos países tienen ya el 50% del PIB, en cuanto a paridad de poder adquisitivo, y la previsión es que, en apenas 15-20 años, tengan el 65% del PIB mundial, aunque en cuanto a paridad de poder adquisitivo seguirán siendo pobres.

Otro elemento circunstancial de preocupación se refiere a los nuevos consumidores. Las organizaciones se están dirigiendo, fundamentalmente, a gente joven, que no tiene precisamente un elevado poder adquisitivo, sino que la gente que tiene el dinero son los conocidos como *baby boomers*, es decir, los que nacimos antes del 64 y que, ahora mismo, somos la generación más numerosa. De hecho, parece que el 80% de la riqueza nacional la tienen los *baby boomers* norteamericanos. Sin embargo, el marketing de las organizaciones no se dirige a ellos. Esto viene a decir que hay otros nuevos consumidores, un gran mercado aún por descubrir.

Por ejemplo, se estima que en los próximos años el lujo crecerá mayoritariamente en China e India. Entre ambos países tenemos aproximadamente 3.000 millones de personas dispuestas a consumir. Ahora se trata de ver cómo podemos hacer negocio con gente que gana, en muchas ocasiones, un dólar al día. Si echamos un vistazo al último listado Fortune 500, ya hay 95 empresas de estos países en el *ranking*. Todo un cambio paradigmático.

Otro de los elementos es la innovación, que ya no se produce en cada empresa, sino a nivel global. Un claro ejemplo es lo que está haciendo Procter & Gamble con el *crowdsourcing*, que le ha permitido trabajar con ingenieros de todo el mundo (en su último concurso participaron 90.000 ingenieros de las redes a nivel mundial para solucionar un problema de negocio, cuando la empresa tiene menos de 9.000).

El cuarto detonante es la sostenibilidad, muy en relación con la generación de recursos. Cada vez tenemos una mayor dependencia geopolítica de países como Venezuela o Rusia, con unos regímenes determinados. Éste es un elemento de preocupación que enlaza con la sostenibilidad del propio sistema capitalista, donde hasta el propio concepto de Adam Smith está empezando a ser revisado.

Por último, la quinta preocupación es cómo vamos a utilizar el talento de la gente.

F.F.S./A.B.: Teniendo en cuenta el entorno descrito, parece que la gestión del talento distará mucho de lo que hoy entendemos por tal.

J.M.C.: Particularmente, creo que el talento es un invento de la empresa para separar a los buenos de los malos, una forma *polite* de diferenciarnos. Para mí, la mejor definición es la de Ulrich: talento es igual a competencia por compromiso, es decir, lo que la gente sabe hacer, el conjunto de conocimientos y capacidades, y lo que quiere hacer; ese compromiso es el factor multiplicador del talento.

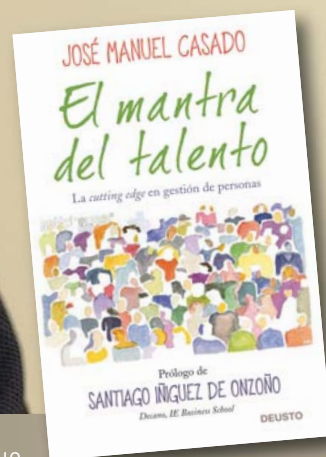
“ Ya no estamos en un modelo de nación-Estado, sino de **mercado-Estado**, donde todo es global ”

Una vez escribí un artículo llamado “El zoo empresarial”, caracterizando los distintos niveles de trabajadores (en tigre, gato y oso). Lo mismo ocurre entre países. Los desarrollados son países “osos”, que quieren vivir bien; los países en vías de desarrollo, como Japón, son “gatos”; pero los emergentes son claramente “tigres”. Tenemos una cohorte de 550 millones de indios, que pertenecen a los llamados *zippies* -personas muy cualificadas tecnológicamente, capaces de aportar sin pedir nada a cambio-, dispuestos a quedarse con el trabajo del mundo.

Thomas Friedman, el padre de *La tierra es plana*, con quien coincidí en una conferencia en Nueva York contaba que: “De pequeño, mis padres me decían: ‘Hijo acábate la comida, porque hay muchos niños indios y chinos que se está muriendo de hambre’; ahora, yo les digo a mis nietos: ‘Niños, acabad los deberes, porque hay muchos niños en la India y China que están esperando por vuestro trabajo’”. Se trata de un cambio de concepción.

Ya no estamos en un modelo de nación-Estado, sino de mercado-Estado, donde todo es global.

“ Hay una reforma importante para España: la del modelo de Estado ”



Estamos mediatizados por autoridades superiores. Con independencia de lo que se pueda hablar sobre el capitalismo comunista de China, ir construyendo, tener bienes, medios... en definitiva, vivir mejor, es lo más valioso para los chinos.

EF.F.S./A.B.: ¿Qué cambios cabe esperar dentro de nuestras organizaciones?

J.M.C.: El talento está lleno de paradojas, y de ellas hablo en *El mantra del talento*. Por ejemplo, decimos que la gente es muy importante, pero en el momento de crisis, lo primero que hacemos es arreglar nuestra cuenta de resultados por el denominador, despidiendo gente. No nos damos cuenta de que ese ahorro de resultados netos no garantiza ganar dinero. Puede que resuelva algo en el corto plazo, pero nada más.

Otra paradoja es la de la abundancia. Hay una escasez local y una abundancia global. Se prevé que, para 2020, necesitaremos en España aproximadamente cinco millones más de personas con perfiles de ciencias. En Estados Unidos, esas previsiones ascienden a 90 millones. En China, Pakistán o India, les sobran.

La competitividad de los países va a depender de la competitividad de los sistemas educativos. En el libro *Outliers*, Malcom Gladwell sostiene que el éxito del sistema educativo de los asiáticos tiene mucho que ver con la forma en la que ordenamos y calculamos los números, y con la mentalidad del cultivo. Es decir, en Occidente plantamos y recogemos, sin que se dé mucho trabajo intermedio entre una acción y otra; sin embargo, en los arrozales asiáticos, la gente está todo el día trabajando para sacar su ración fundamental. Esto implica una mentalidad de más esfuerzo y un cál-

culo distinto al que nosotros tenemos. La historia y la propia cultura son determinantes.

La tercera paradoja es la experiencia. Hablamos de lo importante que es, a la vez que despedimos a ingenieros con 48 años. En el futuro mercado de trabajo todo será muy distinto. Tendremos gente trabajando *full time* para una empresa, junto a una segunda fuerza laboral: trabajadores más "osos", dispuestos a trabajar aunque menos horas y con menor intensidad. Curiosamente, nuestra legislación impide que la gente siga colaborando con la empresa tras la jubilación. Así nos encontramos con personas irreproducibles, a las que corresponde jubilarse y que no pueden seguir teniendo relación con su organización. Nos olvidamos de que Ray Kroc fundó McDonald's con 53 años, después de haber sido camarero y vendedor de batidoras; o que Clean Eastwood ganó un Oscar con más de 70 años. El talento no tiene edad y nosotros estamos tirando la experiencia por la rendija del sumidero.

Algo similar ocurre con la diversidad. Se nos llena la boca hablando de ella, pero nuestros comités de Dirección están llenos de testosterona. O la responsabilidad social. ¿Cómo se puede ser responsable socialmente si lo único que se hace es despedir a la gente cuando vienen mal dadas, en lugar de buscar soluciones alternativas!

F.F.S./A.B.: ¿Qué podemos hacer para huir de esta inactividad, de este conformismo con las "soluciones" fáciles?

J.M.C.: Siempre digo que el progreso del mundo depende: de la competitividad de los países, buscando la prosperidad; de las empresas, buscando

la rentabilidad; y de las personas, buscando el bienestar, su propio bienestar. La conjugación de estas tres cosas es lo que tiene que hacer que progresemos, no vale un solo actor, tiene que ser la mezcla de todos. Probablemente, ése es el éxito del modelo alemán.

Las empresas buscan en sus empleados el compromiso para avanzar, pero ahí se da otra gran paradoja. Todos lo buscamos, pero no sabemos de qué depende. Cómo podemos pedir a nuestra gente que se comprometa con nosotros, si no le damos confianza. Incluso se da una paradoja con el propio nombre. ¿Qué pasa con la dirección de personas? Primero se llamó dirección de administración, luego dirección de personal, capital humano, recursos humanos, talento... ¿Por qué nos resistimos a llamarlo por su nombre? Dirección de personas.

Si, como todo el mundo dice, las personas son el activo más importante de las organizaciones, urge reinventar el sistema contable de las empresas, porque hay cosas que se nos están escapando (ésta sería la paradoja de la medición y la inversión). Como Emilio Ontiveros indica en una cita del libro, es necesario "cuantificar e incluir en nuestros balances el valor de lo que la gente hace en las organizaciones".

F.F.S./A.B.: Mencionaba antes la diversidad, en un sentido amplio. ¿No podríamos incluir ahí la diversidad de generaciones que están convivendo ahora mismo en nuestro mercado laboral?

J.M.C.: Tenemos la llamada generación silenciosa, que se está jubilando y son los padres de los *baby boomers*, que compartimos unos valores distintos de trabajo; seguidos de la generación X, la Y, y la generación Net o generación pantalla, que son nuestros hijos. ¿Qué está ocurriendo? Los *baby boomers* están gestionando a esta nueva generación, que tiene un sentido del tiempo y del valor del trabajo totalmente diferente, y no se entienden. Mi sensación es que la nueva generación es mejor que nosotros, de ahí el avance; y que, por supuesto, valoran el tiempo psicológico y el tiempo físico de manera distinta. Por eso se dan tanto la paradoja de las nuevas generaciones como la del mando.

Tenemos que hacer un esfuerzo por entender y valorar la nueva forma de trabajar de estos chicos, e incentivarles. En este sentido, creo que lo importante no es tanto enseñar a motivar, sino a no desmotivar.

F.F.S./A.B.: El fenómeno de la generación silenciosa y los *baby boomers* lo podemos extrapolar ahora a la India y China. Es decir, se están dando las condiciones para que esa gente crezca bajo un máximo común denominador, la educación. En el caso de España, estamos en clara desventaja en este tema, especialmente si queremos ser competitivos en una globalización que se va

acentuando y en la que iremos perdiendo peso de forma acelerada.

J.M.C.: Realmente, el sacrificio de las escuelas asiáticas se lleva luego al mundo del trabajo, mientras que nosotros estamos premiando otra cosa. Vivimos en la era del individuo, no de los países ni las empresas. Los individuos son dueños de su propio destino, y creo que eso también hace falta inculcarlo. El sistema educativo debería infundir que lo que tú hagas es determinante para ti y para tu país, pero estamos en una cultura de subsidio, donde los demás nos tienen que solucionar todo y los otros "tienen la culpa de lo que me pase".

“ Para 2020, necesitaremos en España aproximadamente cinco millones más de **personas con perfiles de ciencias** ”

No sólo tenemos pendiente reinventar el modelo de trabajo, sino el educativo. No vamos a tener talento con un sistema educativo de la Revolución Industrial, donde a la gente no se le enseña a pensar ni a asumir riesgos. Por eso, varios expertos sostienen la tesis de que el sistema actual resta creatividad. Yo creo que el Ministerio de Educación y el de Trabajo deberían estar bajo la misma figura ministerial y se deberían evaluar, el uno al otro, por el grado de adecuación entre lo que el primero diseña y la gente que efectivamente luego trabaja de eso.

Desde mi punto de vista, serían necesarias tres grandes reformas: la del sistema educativo, la del mercado laboral, donde considero que no se ha hecho absolutamente nada, y la de la Administración Pública. Pero en el fondo, hay una reforma importante para España: la del modelo de Estado. Imagina que tienes una empresa, que se llama España y debe procurar el bienestar de

sus regiones, con 17 directores generales, que hacen lo que les da la gana y que luchan por tener aeropuertos, universidades, las mejores infraestructuras, cada uno su propia embajada en Estados Unidos... Al final, eso da como resultado una gran deuda. Estamos ante un problema de modelo de Estado que hay que resolver, y son los propios políticos quienes tienen que actuar.

F.F.S./A.B.: Frente a Estados Unidos, que históricamente ha demostrado su capacidad de movilidad, en España nadie está importando “sangre nueva”, desde la perspectiva empresarial. Las empresas de selección no están persiguiendo talento de Brasil, Pakistán... ¿Por qué tenemos esa incapacidad para buscar recursos fuera?

J.M.C.: Estoy totalmente de acuerdo, y aquí se está produciendo una auténtica competición. Francia, por ejemplo, se propone pasar del 7% de estudiantes extranjeros al 20%. Alemania ha montado una especie de VISA especial para estudiantes, algo parecido a lo que está haciendo Canadá. Es decir, los países desarrollados son conscientes, ofrecen facilidades y buscan esa diversidad y talento de otros sitios.

Japón y Estados Unidos tienen en torno a un 70% de inmigrantes titulados superiores, mientras que España tiene un 2% de inmigrantes titulados superiores; es decir, no se está importando talento, además tampoco se está fomentando, y eso que nosotros tenemos varias ventajas. La primera, el clima, además de nuestro carácter abierto, y por supuesto el idioma. Podríamos estar en un sitio paradisíaco para importar estudiantes, especialmente de ciencias, pero no estamos haciendo nada.

F.F.S./A.B.: Después de esta charla, nos quedamos con la sensación de estar en un círculo vicioso, cuya salida implica una ruptura drástica. ¿Tenemos realmente capacidad de ruptura estructural en España? ¿Cómo podemos reequilibrar todo esto?

J.M.C.: Para competir, es necesario un cambio en infraestructuras y superestructuras, es decir, de relaciones externas e internas, que son los parámetros de la competitividad. Creo que en España tenemos un carácter que nos hace ser innovadores, y tengo la esperanza de que lleguemos a tiempo. Es necesario que nos adaptemos pronto a ser un poco más pobres, y eso significa trabajar más y ganar menos.

Debemos ser conscientes de que la economía comienza a determinar, a nivel internacional, las políticas particulares de los países, más aún en ese modelo de mercado-Estado que comentaba antes. La solución pasa por un esfuerzo conjunto del Estado, las empresas y las personas, y hacerlo con talento es nuestro próximo reto, el tuyo, el mío, el de todos ■



Íntimo y personal:

Una lección que le haya enseñado la vida:

La prudencia.

Una lección que le haya el mundo de la empresa:

Lo más importante en el mundo de la empresa es la actitud que tengas.

Un consejo para los jóvenes:

Que abracen la iniciativa individual y el esfuerzo personal para progresar.

Defina con una frase el mundo en el que vivimos:

Una de Paul Valéry: “El futuro ya no es lo que era”.

Lo que más, y menos, valora de un colaborador:

Valoro mucho la actitud. Lo que menos, la carrera o formación previa que pueda tener.

Con qué personajes, uno histórico y otro actual, disfrutaría de un mano a mano:

Histórico, con Winston Churchill.

Actual, con Eduard Punset, aunque tengo la fortuna de disfrutar de él, ya que nos une una gran relación. También me encantaría hablar con Vargas Llosa, e incluso con el propio Obama.

El hombre es bueno por naturaleza (Rousseau) o es un lobo para el hombre (Hobbes):

Es bueno, aunque la sociedad le hace malo. Sin embargo, creo que cada uno debería ser más responsable y decidir sobre las circunstancias que hacen que pueda convertirse en malo; la naturaleza no justifica ni tiene la culpa de todo.

Un libro y una película que recomendaría a los directivos:

Libro, *Allegro ma non troppo*, de Carlos Cipolla. Película: “Ahora o nunca” (*The bucket list*), protagonizada por Jack Nicholson y Morgan Freeman.

Un hobby para desconectar:

Estar con los amigos y con mi familia.

Una frase o cita que refleje su filosofía de vida:

La actitud mental positiva determina tu éxito.



Liderar en una crisis

Aplica los principios de la ética

Las crisis magnifican tanto las luces como las sombras de quiénes somos como líderes. Las crisis ponen a nuestro carácter bajo el microscopio del servicio: ¿nos servimos a nosotros mismos o servimos a los demás en estos tiempos donde los valores están sometidos a grandes tensiones? Esta crisis global descubre las sombras en la naturaleza humana.

La avaricia, los intereses personales o la corrupción de unos pocos y poderosos líderes han causado graves consecuencias a muchos. Si examinamos las sombras y las luces del liderazgo podremos extraer lecciones esenciales para crear culturas de liderazgo sostenibles y éticas. Como el CEO de 3M, George Buckley, nos recuerda, “estos momentos son los que separan a unas compañías del resto”.

Pregunté a John Dalla Costa, autor de *El imperativo ético*, qué era para él la ética y su respuesta me sorprendió: “Ética son los demás”. Y pensé: “¿Eso es todo? ¿Sólo cuatro palabras?”.

Con el paso del tiempo, la sabiduría de John comenzó a hacerse permeable y la profunda simplicidad (y complejidad) que encerraba su definición me golpeó. Los líderes enfrentan la crisis y los dilemas éticos, que al final se centran alrededor de las personas, todos los días; la gestión constante de las relaciones con los diferentes accionistas y las presiones o servidumbres del entorno les afectan, lo queramos o no. Cada día somos éticos o inmorales en cierto grado. Aunque evidentemente no es realista pensar que siempre podemos tomar decisiones acertadas y servir de forma justa y equilibrada a los demás en todas las situaciones, sí que podemos aspirar a servir al mayor número posible de personas en nuestro entorno de una forma ética, consciente e intencionada.

Recuerdo un dilema ético que compartió conmigo Ken Melrose, ex CEO de la compañía Toro. El dilema se centraba alrededor de una cortacésped nueva, que se convirtió en el estándar del mercado. Se trataba de un producto único que

tuvo una gran aceptación, porque giraba sobre sí mismo y tenía un bajo centro de gravedad. Era muy difícil que volcase, pero si llegase a ocurrir, podría causar daños al empleado. Toro decidió entonces añadir una barra anti-vuelco detrás del asiento del operario, para mayor seguridad. De hecho, Toro añadió barras anti-vuelco al resto de sus máquinas sin coste alguno para los clientes. Aunque la decisión supuso unos costes inmediatos elevados para los accionistas, la compañía estaba tomando una decisión que serviría a los clientes, y a los inversores, a largo plazo. Es decir, Toro tomó una decisión ética y deliberada, a pesar de los costes.

En los momentos de crisis, tenemos una gran presión para equilibrar nuestro poder personal con el poder interpersonal y de contribución. Si durante las crisis intentamos imponer meramente nuestro poder personal para conseguir resultados, al tiempo que ignoramos el interpersonal (un estilo habitual en los liderazgos dominantes), la contribución real y la cultura centrada en las personas es sacrificada en aras del logro inmediato.

Peter Senge, en un libro *Presence: an exploration of profound change in people, organizations and society*, nos dice muy acertadamente que cuando las personas en un puesto de liderazgo dentro de una organización sirven a una visión que abarca un propósito mayor y más allá de ellas mismas, su trabajo se desliza con naturalidad de una posición de producción de resultados a otra donde estimulan el crecimiento de las personas para conseguir esos resultados.

La mayoría de las organizaciones tiene un acercamiento mecánico a este modelo, tiende a centrarse en los resultados por encima de todo y empuja a sus personas a apoyar esos objetivos. Este acercamiento mecánico valora los resultados por encima de las dimensiones éticas y humanas de los negocios. Es una visión externa de la organización y su gente.



Un líder no es juzgado por lo bien que lidera, sino por lo bien que sirve

cuenta, perdemos sostenibilidad a largo plazo, ya que el poder de colaboración interno resulta afectado.

El liderazgo de servicio

En último término, un líder no es juzgado por lo bien que lidera, sino por lo bien que sirve. Todo el valor y la contribución se logra a través del servicio. Como líderes podemos pensar que lideramos, pero de lo que en realidad trata el liderazgo es de cómo servimos. El liderazgo es un servicio continuado. Servimos a nuestras organizaciones, empleados, clientes, mercados, comunidades, familias y relaciones. Nuestro valor como creadores está directamente relacionado con cómo somos capaces de servir a los anteriores.

Como líderes, los desplazamos desde el control hacia el servicio aceptando que no somos los principales ejecutores de los logros. Este cambio es emocional y espiritual, y necesario. Recuerdo al consejero delegado de VISA, Dee Hock, que decía: "Cuando nosotros como líderes adquirimos el hábito negativo de pensar que otras personas están ahí para apoyar nuestros éxitos, no somos realmente líderes; somos tiranos. Es sólo cuando hemos sido capaces de cruzar esa transformación espiritual necesaria, a nivel emocional y psicológico, y nos damos cuenta de que debemos servir a los otros cuando merecemos ser llamados líderes". Este planteamiento enmarca en una forma diferente la percepción típica del liderazgo. Mientras avanzamos a través de los diferentes roles del liderazgo de nuestra carrera, es frecuente caer en el mal hábito de pensar que los demás están ahí para servirnos. Esta actitud nos envuelve en un círculo vicioso y narcisista. Una vez conscientes de esta dinámica limitante, es posible pasar de un liderazgo que busca servir a sí mismo (*cortoplacista*) a otro que sirve al entorno y es ético.

"Si bien es cierto que como gestor somos medidos por lo que producimos, al final como líderes somos juzgados por lo que damos".

Liderar en momentos de crisis implica ser capaz de superar la presión para asegurar nuestra supervivencia a corto plazo y servir, con una visión a largo plazo, a los demás. Equilibrando este principio ético podremos llegar a recorrer el camino del verdadero liderazgo, pasando de pensar en nosotros a pensar en los demás ■

Esta visión del liderazgo deja a las personas con sentimientos encontrados y la moral devaluada; se preguntan la razón de su presencia y si encajan en la empresa.

Una respuesta orgánica frente a una respuesta mecánica hace que veamos a las personas como una fuente de creatividad y dinamismo. En organizaciones así, el poder personal genera poder interpersonal, que a su vez hace crecer el valor en múltiples áreas: clientes, empleados y entorno. Este modelo de dentro a fuera creará una cultura con propósitos en la cual las personas continuamente piensan: "cómo puedo aumentar mi contribución", "cómo puedo aplicar mis cualidades con los demás, con el fin de obtener logros y marcar la diferencia". Esta forma de liderazgo, ética y con objetivos, equilibra el poder de servir con las aspiraciones humanas.

Son muchos los líderes que limitan su efectividad al usar únicamente su poder personal para la obtención de resultados. En este proceso, adoptan un liderazgo duro, estricto y personal, carente de inteligencia emocional y de duración difícilmente sostenible. El ganar a toda costa es la regla diaria y las relaciones se enfocan desde la perspectiva de la aceptación de cualquier medio con tal de obtener resultados, resultados personales. El hecho es que, aun sin darnos



La **reactivación emocional** de las instituciones financieras

Tanto en la literatura económica como en el día a día, nos referimos a las áreas y a los temas comerciales y de negocio de las instituciones financieras como las áreas duras, complejas (*hard* para utilizar el término inglés más tópico). Éstas son claramente reconocidas como las áreas con un impacto directo sobre la cuenta de resultados.

En contraste, se etiqueta a todo aquello que tenga que ver con las personas, con los recursos humanos –temas como las competencias, la formación, el desarrollo profesional, el liderazgo, el talento, la comunicación– como el área *soft*, blanda, llena de intangibles difíciles de relacionar o de conectar con los resultados.

Sin embargo, la realidad cotidiana de las organizaciones dista de estas definiciones y diferencias dialécticas.

No hay duda de que las estrategias comerciales y financieras son críticas para el crecimiento y la buena salud de las empresas. Sin ellas y sin una buena ejecución, las instituciones se deterioran y mueren. Pero no es menos cierto, que entre los temas más duros, más complejos y más desgastantes se encuentran los temas “humanos”, de relación, de equipo, de integración, de comportamiento, de poder, de ganas, de capacidad, de comunicación y de talento. En definitiva, todo lo relacionado con ese monumental y complejo intangible que somos las personas.

Entender que los temas de personas son tan duros y tan relevantes como los temas comerciales forma parte del aprendizaje del liderazgo.

En un sector que está en un proceso profundo de cambio, como es el financiero, se hace necesario poner de relieve algo que suele olvidarse: la existencia de un vínculo directo entre las acciones que se toman hoy con las personas y la

rentabilidad y la cuenta de resultados de nuestras instituciones. Se trata de una perspectiva complementaria y necesaria para gestionar la evolución del sector.

Es menester subrayar la idea de que, a medio y a largo plazo, la salud financiera del sector depende también del nivel de implicación emocional de los directivos y los empleados. Para salir reforzadas de la crisis, las instituciones financieras necesitan asegurarse de que hasta el último director, el último empleado y el último responsable de caja de una pequeña sucursal de la red están realmente centrados en la institución, se sienten como parte integrante de la estrategia corporativa y tienen interiorizado el sentido y el orgullo de pertenencia.

Puede parecer algo demasiado blando, *soft*, pero –por experiencia y por conocimiento– les puedo asegurar que es un tema duro y complejo sobre el que conviene, al menos, reflexionar.

Más allá de factores regulatorios, comerciales o macroeconómicos, el éxito o el fracaso comercial de nuestras entidades dependen del nivel de implicación de los empleados (su motivación).

La motivación como diferenciación competitiva

La empresa moderna es un desestabilizador. Para ser competitiva tiene que estar organizada para la innovación y el cambio. Está diseñada (como diría Schumpeter, el economista austro-americano) para la “destrucción creativa”. Va en contra de todo lo que buscamos como individuos en nuestras comunidades y familias: la tranquilidad y el confort.

Esta constatación subraya la dificultad de mantener la motivación en las empresas y es especialmente acertada en el contexto de la crisis económica y financiera que han experimentado muchos países desarrollados en los últimos tres años.



Una de las palancas más potentes para mejorar la implicación es **reforzar y cuidar los niveles de gestión y de dirección** más operativos y más cercanos al cliente

En nuestro día a día, la presión, las exigencias, la centralización de las decisiones, el mayor control jerárquico hacen que la autonomía y el espacio de movimiento y decisión de los directivos y gestores se reduzcan y que la tensión y posiblemente el estrés aumenten.

Por otra parte, en un momento en que están desapareciendo muchas empresas, las que permanecen no sólo tienen la oportunidad de mantener su mercado, sino también de dar un salto cuantitativo y crecer (orgánicamente o inorgánicamente) a un ritmo mayor del que hubiera sido posible antes de la crisis. La motivación de las personas es un punto clave para poder hacerlo.

Crear la cultura y el entorno institucional para ayudar a reducir los efectos negativos de la presión y aumentar la automotivación es esencial. No como un acto de generosidad y de compasión (que también), sino principalmente para incrementar la rentabilidad individual y mejorar el posicionamiento competitivo.

Una de las palancas más potentes para mejorar la implicación es reforzar y cuidar los niveles de gestión y de dirección más operativos y más cercanos al cliente (asegurándonos de que están automotivados e involucrados con la empresa), otra palanca esencial es garantizar que tenemos a las mejores personas en posiciones claves de liderazgo.

Existen dos tipos de implicación del empleado con la organización. Una racional, que se ancla principalmente en temas de remuneración, de beneficios, de plan de pensiones y de posicionamiento organizativo. Es decir, todo lo que puede quedar reflejado en un contrato de trabajo.

Esta implicación racional tiene su impacto más notorio en la capacidad de retención ("Me quedo en la institución porque los parámetros objetivos de empleo me favorecen").

Con la crisis y la fragilidad del mercado de trabajo, estos criterios han tomado más fuerza y la implicación racional se ha solidificado. El vínculo con la empresa se refuerza y, por lo tanto, tiende a disminuir la salida y rotación voluntaria de empleados. No obstante, esto no garantiza un mejor rendimiento de las personas, sino que puede derivar en un comportamiento más burocrático, sin iniciativa y con grandes y crecientes dosis de cinismo (“Llego a la sucursal, cumplo con las horas y hago lo que me piden”).

La otra implicación es la emocional, la motivación, que viene dada por el orgullo de pertenencia, el sentirse parte de una estrategia, el entender no solamente el “qué” sino también el “porqué” de las cosas. No se trata tanto de entender y dominar los aspectos técnicos, sino de comprender la razón de ser del trabajo y sentir satisfacción personal al desarrollarlo y conseguir los objetivos.

La **motivación emocional** puede incrementar el **rendimiento individual** hasta en un 30%

Este tipo de implicación tiene mayor impacto en el rendimiento de los trabajadores y en la cuenta de resultados. De hecho, varios estudios revelan que la motivación emocional puede incrementar el rendimiento individual hasta en un 30%. Si aplicamos este factor multiplicador a todos los empleados de una empresa, el resultado puede ser espectacular.

La implicación emocional es clave para los directores de primer nivel, aquéllos que representen el eslabón crítico en la jerarquía de una red comercial.

Su implicación emocional depende de su familiaridad con la estrategia y de un compromiso claro con su ejecución. La tendencia natural de estos directores es convertirse en unos administradores, en unas meras fuentes retransmisoras de prioridades no filtradas, de informes y resultados, un simple gestor de grandes reuniones y eventos. La experiencia y los estudios indican que éste es el vínculo más débil; a pesar de que prioritariamente representa un punto crítico de actuación y su responsabilidad es clave.

Ante esta situación, el esfuerzo de comunicación, de formación, de atención y de capacitación debe ir dirigido a este primer nivel directivo.

El liderazgo de las organizaciones excelentes

Más allá de la capacidad de motivación de los directores de primer nivel, la calidad del liderazgo marca la diferencia entre las organizaciones excelentes y aquéllas que son mediocres.

En este contexto, es obvio que seleccionar las personas adecuadas para integrarse a la institución y nombrar a los profesionales más capacitados a posiciones de liderazgo son actividades claves para asegurarse la excelencia.

Las decisiones y las elecciones que hacemos para nombrar colaboradores. Este factor final crea la mayor diferencia en el éxito profesional del líder. Es necesario plantearse: ¿Tenemos gente clave en posiciones clave? ¿Estamos contratando a profesionales que son tan o más competentes que el jefe? ¿Nos sentimos cómodos con colaboradores que nos cuestionan o debaten antes de tomar decisiones? ¿Estamos cómodos delegando porque estamos convencidos de que nuestros colaboradores harán un buen trabajo? ¿Estamos cómodos dejándoles tomar decisiones? ¿Les reconocemos el mérito cuando hacen un buen trabajo?

Si la respuesta es afirmativa a la mayoría de las preguntas, tenemos una institución centrada y que da valor al liderazgo. El rol de un jefe de personal es asegurarse de que existe un proceso de talento capaz de dar respuesta a esta necesidad organizativa.

¿Cómo conseguir pues que exista una identidad corporativa, un orgullo de pertenencia y un mayor rendimiento en los niveles más operativos (los más cercanos al cliente)?

La solución está en buscar el equilibrio entre dos tipos de acción:

- En primer lugar, aplicar la tensión y la presión necesarias para ser competitivos, para que los retos y los objetivos comerciales se consigan y sobrepasen.
- En segundo lugar, crear la implicación para conseguir que esta tensión comercial no rompa o desmotive a las personas. Sin una gestión ajustada y fina, sin una buena comunicación, en definitiva sin buenos jefes, este esfuerzo deja de ser sostenible a medio y largo plazo.

En definitiva, la buena salud de las instituciones no depende únicamente de la gestión más dura del negocio, sino también de estas dos áreas de intervención, cuyo estado afecta a los resultados:

Primero, **la capacidad de mantener y ampliar la implicación emocional de los empleados y directivos de primera línea**. A través de la comunicación, de la proximidad directiva, de saber mantener el equilibrio entre tensionar y motivar, y preocuparse igualmente por el negocio y el individuo. Esto requiere liberar a los directivos de primer nivel de la carga administrativa para tener el tiempo y la vocación de gestionar equipos.

Segundo, **la capacidad de seleccionar y promocionar la excelencia** en la institución a través de procesos de talento objetivos, humanos y confidenciales. La capacidad de rodear a cada directivo de los mejores es la palanca más importante de un buen departamento de recursos humanos para influir positivamente en el éxito empresarial.

La alta dirección debe de entender estos preceptos, comunicarlos y aplicar los objetivos básicos de su gestión ■



SEMINARIO DE TELEVISION

2011

¿en diferido?

*que no te lo cuenten,
ven y vívelo*

en riguroso directo

VALLADOLID 9-10-11 FEBRERO
CENTRO CULTURAL MIGUEL DELIBES

aedemo 
asociación española de estudios
de mercado, marketing y opinión



Fundación Telefónica:

RSC y TIC, una combinación ganadora

Javier Nadal es en la actualidad vicepresidente ejecutivo de la Fundación Telefónica, puesto al que llegó en 2005. Ingeniero de Telecomunicaciones, ha desarrollado toda su carrera profesional en ese sector y, en buena medida, en el entorno de Telefónica, con la que entró en contacto tras ser nombrado director general de Telecomunicaciones, donde participó en los procesos de liberalización de las telecomunicaciones en España con su ley de ordenación. Fue en esta posición donde tuvo un papel relevante en la creación de RETEVISION, la cual presidió desde 1989 hasta 1994. Asimismo, y como parte de sus múltiples funciones dentro de la estructura pública, fue nombrado delegado del Gobierno de España en la compañía Telefónica, cargo que ocupó desde 1985 hasta 1995. Tampoco podemos olvidar su rol en la creación de Hispasat.

Desde esos momentos, donde se vinculó con la compañía, hasta hoy, Nadal ha desarrollado una carrera que es un reflejo de su formación. Complementa su titulación de Ingeniería con estudios avanzados en Economía y Sociología. Su voracidad lectora, su talante dialogante y su capacidad para aprender hacen de él un ingeniero humanista, culto y empático. No hay duda de que su inteligencia no sólo es técnica, sino también emocional.

Ha sido presidente de Telefónica Perú, director general de Regulación Internacional en Telefónica Internacional y presidente de Telefónica Argentina. Anteriormente, también tuvo otras experiencias internacionales trabajando para Telettra en Italia.

Desde otras perspectivas, ha sido secretario del Colegio Oficial de Ingenieros de Telecomunicaciones y ha colaborado con el Programa de Ayuda al Desarrollo de Naciones Unidas PNUD (lo cual lleva a gala). Además de tener un interesante historial en el sector de las telecomunicaciones, ha tenido la suerte (bien merecida) de poder culminar su carrera en un entorno tan gratificante como es la Fundación Telefónica. Como él mismo reconoce, está encantado de estar en una posición que se complementa mucho con su experiencia previa dentro de la estructura y estrategia de Telefónica como Grupo.



FEDERICO FERNÁNDEZ DE SANTOS: ¿Cómo se compagina la política de responsabilidad social de la Fundación dentro de la estrategia del Grupo?

JAVIER NADAL: La Fundación tiene sentido basándose en las características principales del Grupo, que nos ofrece diferentes capacidades a la hora de actuar. Desde la perspectiva geográfica, nos permite actuar en aquellos sitios donde Telefónica está presente. En segundo lugar, hay más de 200.000 personas empleadas en el Grupo, lo cual nos confiere una enorme capacidad para realizar actividades centradas en las capacidades de nuestros empleados, y servirnos del conocimiento que atesora la empresa. El tipo de actividad y tecnologías que manejar condiciona nuestra actividad como Fundación.

Las tecnologías de la información son claves en el desarrollo de actividades relacionadas con los cambios sociales que se están produciendo. El ser portador de conocimiento sobre tecnologías de la información nos permite contribuir con esas capacidades al cambio social, aplicando ese conocimiento más allá de lo que son las actividades de negocio habituales. Esto hace que las actividades de la Fundación tengan sentido y estén relacionadas con el *core business* del Grupo.

F.F.S.: Tras su llegada, la estrategia de la Fundación se reorienta y, desde el año 2008,

esos cambios son visibles. Un ejemplo es el hecho de que, sólo en 2009, se haya triplicado el número de entidades colaboradoras. Da la impresión de que el espectro se ha ampliado. ¿Cuáles son los objetivos?

J.N.: Después de 2005, hicimos un esfuerzo de análisis a la hora de determinar cuál debería ser el campo natural y lógico sobre el que intervenir. Era necesario centrar el foco y evitar la dispersión, reduciendo las áreas en las que estábamos involucrados. Pero, aun así, es imposible abarcar todo el campo de acción, pues los recursos, tanto materiales como humanos, siempre son escasos. Por eso es necesario trabajar en alianza con otros actores que coincidan con nuestros fines. La actividad no para de crecer y, en consecuencia, las entidades colaboradoras también. Nosotros solos no podríamos abordar todo.

F.F.S.: Un área de especial interés para todas las fundaciones es la educación. El hecho de que una fundación tenga una estrategia a medio y largo plazo para su desarrollo, sin estar sujeta al cortoplacismo empresarial, permite el desarrollo de proyectos para la educación consolidables. ¿Por qué se centró Telefónica en este sector más que en cualquier otro? ¿De dónde nace esta vocación de ayuda a la educación?

J.N.: La vocación de apoyo a la educación efectivamente existe y es una consecuencia del análisis

realizado en el año 2005. La razón es clara: la educación es la clave del desarrollo de los países. Además, independientemente del nivel de desarrollo de un país, la educación siempre está en una fase inconclusa y mejorable. Y, precisamente, la mejora de los niveles educativos pasa necesariamente por la incorporación de las tecnologías de la información al proyecto pedagógico. Por eso, nuestro foco es el acceso al conocimiento y a la educación a través de las nuevas tecnologías. Estamos convencidos de que mejorar la calidad de la educación es la mayor contribución que la Fundación Telefónica puede hacer al progreso de la sociedad en todos los países donde estamos presentes. Nuestra orientación es, esencialmente, una conclusión lógica derivada de nuestras capacidades como empresa.

F.F.S.: Nos llama la atención la iniciativa de los voluntarios de Telefónica, el reto de involucrar a la gran diversidad de personas que conforman el Grupo en los procesos que aportan a la sociedad. ¿Cómo se gesta y qué le aporta el voluntariado a Telefónica?

J.N.: Es una característica actual de quienes trabajan; el ir más allá de sus actividades puramente profesionales y no limitarse solo a la relación laboral. Hay muchas personas que, por su propia inclinación, tienen actividades de voluntariado fuera del entorno laboral. Nos pareció muy importante que desde la empresa -y la Fundación lo que hace es canalizar esos esfuerzos- los voluntarios pudieran tener una vía de participación a esas actividades que se realizan en ella.

Actuamos de dos formas.

En primer lugar, como soporte a esas personas, para poder desarrollar las iniciativas propias en su tiempo libre. Tenemos un programa de apoyo a aquéllas que consideramos más interesantes. Además, esto se complementa con una serie de actividades de voluntariado que se estructura desde la Fundación, y que en la medida de lo posible está ligada a sus propios programas. Un ejemplo es el caso de América Latina, donde tenemos una de las actividades más importantes de la Fundación: el programa "Proniño". El objetivo es la escolarización de niños, que son retirados de actividades de trabajo infantil. Gran parte de la actividad de este programa se realiza a través de los voluntarios de Telefónica. Ofrecemos

trabajo dentro de "Proniño" para los voluntarios, al mismo tiempo que apoyamos las iniciativas que ellos nos presentan.

Con esta política se va creando un movimiento de voluntarios que, en estos momentos, cuenta con 25.000 personas adheridas. Nuestro objetivo es tener el mayor movimiento corporativo de voluntariado del mundo, y que sea un referente. La realidad es que, en nuestra empresa, el nivel de participación es muy elevado, de lo cual nos sentimos orgullosos.

F.F.S.: La palabra *mentoring* es recurrente en muchas de sus conferencias. Su presencia subliminal en todas las actividades que realizan es constante. ¿Por qué?

J.N.: Lo que no hacemos desde la Fundación es limitarnos a financiar actividades de otros.

Nosotros queremos añadir un valor, gracias a nuestros recursos y conocimientos. De esta forma somos capaces de potenciar con efectividad. En el caso del proyecto "Proniño", cuando terminan su periodo de escolarización, queremos ayudarles a su incorporación en el mundo laboral, o bien en la vida universitaria. Generamos un programa donde quienes han pasado a través del sistema, y ya han generado su propio modo de vida, ayuden a los demás jóvenes que están todavía terminando la fase educativa, de manera que ellos sean en cierto modo los guías o mentores en el proceso de incorporación laboral. Así el proyecto se retroalimenta, a la vez que se amplía en el tiempo.

Queremos que nuestros propios trabajadores tengan un sistema para actuar de mentores de los jóvenes que han pasado por el proyecto "Proniño", como trabajo voluntario. Es la manera más natural y efectiva de generar un impacto positivo en la juventud.

F.F.S.: ¿Existe una correlación entre ese deseo, porcentualmente creciente, entre la Alta Dirección de involucrarse en procesos que tengan un retorno más emocional que pecuniario, y el desarrollo de la Fundación? ¿Mejora el clima de satisfacción laboral en todos los empleados al tener una Fundación como la de Telefónica?

“ Las tecnologías de la información son claves en el desarrollo de actividades relacionadas con los cambios sociales que se están produciendo ”



Javier Nadal
Vicepresidente ejecutivo
Fundación Telefónica



J.N.: Como decía antes, en el caso de los voluntarios, hay dos tipos de actividades. Por un lado, nos apoyamos en instituciones que ya hacen este tipo de trabajo como puede ser Junior Achievement, u otras. En ellas se ayuda a los jóvenes que comienzan a trabajar y necesitan un apoyo por su carencia de conocimientos. Hay directivos que les ayudan en este proceso. Nosotros trabajamos con estas organizaciones de manera que nuestros directivos puedan incorporarse apoyando a los jóvenes.

Por otra parte, también generamos programas propios donde, como en el caso de "Proniño", además de escolarizar, introducimos tecnología en las escuelas formando a los profesores y dando sustento al desarrollo tecnológico-escolar. También tenemos proyectos donde nuestros directivos trabajan en una escuela española hermanándola con otra fuera (generalmente en Latinoamérica), y generando proyectos conjuntos entre escuelas amigas. En este caso es un directivo, un trabajador de Telefónica, el que se encarga de garantizar que ese flujo continúa y que ese proyecto funciona.

Ésta es una actividad generada desde la Fundación con el objetivo de la consolidación, sin menoscabo de poder realizar estas funciones con una institución exterior. En todo este proceso, Telefónica forma a los directivos para que sean capaces de realizar este *mentoring*. Estas acciones generan un retorno emocional positivo que, sin duda, provoca la satisfacción de todos los que somos parte de Telefónica; tienen un impacto positivo en la satisfacción y orgullo de pertenencia, y los resultados son visibles en los receptores de dicho apoyo.

F.F.S.: Una de las acciones más importantes es el apoyo al arte. ¿Qué supone el arte para la Fundación Telefónica? ¿Cómo se relaciona con las TIC?

J.N.: Telefónica tiene un patrimonio artístico acumulado muy importante, ya que a través de los años ha existido una política de adquisición de cuadros y esculturas. Destacaría, por ejemplo, la colección de Chillida y la de Cubismo.

Todo este patrimonio está depositado en importantes museos de España, al tiempo que organizamos exposiciones y eventos relacionados, desde la perspectiva artística, con nuestra actividad. Desde su origen, uno de los objetivos de la Fundación es poner en valor este patrimonio.

Para ligar esa actividad al foco principal de la Fundación, en las áreas de acceso al conocimiento y educación, estamos desarrollando la faceta que denominamos "Arte y tecnología". Ésta se centra en las capacidades que tienen las nuevas tecnologías para facilitar la renovación y la generación de nuevas formas de expresión. Nos gusta desarrollar la parte más tecnológica del arte.

“

La mejora de los **niveles educativos** pasa necesariamente por **la incorporación de las tecnologías** de la información al **proyecto pedagógico**

”

”

Tenemos concursos, como el de "Vida Artificial", que este año cumplirá 12 ediciones, que goza de un reconocimiento internacional importante. Nos gusta, como antes decía, estar en la punta de lanza de lo que denominaríamos binomio arte-tecnología.

F.F.S.: A lo largo de su carrera, siempre ha destacado por su capacidad de gestión. Ahora bien, el paso de entornos sujetos a resultados económicos a otros cuyos resultados son más insensibles, como es el caso de la Fundación, es complicado. ¿Los conceptos de gestión y eficiencia empresarial han cambiado en sus nuevas responsabilidades?

J.N.: Creo que la experiencia empresarial es fundamental para poder gestionar el mundo de las fundaciones. En una fundación es, evidentemente, más difícil identificar cuál sería el EBITDA. En cambio, hay que ser capaces de poner todos los criterios empresariales, trabajando y gestionando como si fuese una empresa. Los objetivos deben, además de tener relevancia social, poder medirse. En una empresa, es mucho más fácil medir, ya que estas mediciones se centran sobre los resultados económicos. En las fundaciones, aunque más complejo, también es posible poner objetivos, medirlos y cumplirlos. Es tremendamente importante ser capaces de discernir entre lo que va bien y mal.

F.F.S.: En la presentación del informe de "La Sociedad de la Información en España 2010" afirmaba que hay tres palabras clave en el futuro: Internet, banda ancha y móvil. ¿Hacia dónde cree usted que nos dirigimos? ¿Cómo ve el futuro?

J.N.: El futuro siempre es difícil de predecir. Lo que sí es evidente es que la presencia de las tecnologías de la información en nuestro entorno seguirá creciendo a ritmo acelerado. La tendencia al acceso de grandes masas de información a través del móvil es clara. Móvil y banda ancha son dos palabras que ahora van indisolublemente unidas. Esto nos va traer un cambio espectacular; el vídeo, como contenido, es algo que inevitablemente seguirá creciendo. El hecho de llevar en el bolsillo un dispositivo que nos da acceso a todo el mundo de Internet, que nos da acceso a la banda ancha, y que podemos llevar a cualquier lado, es ya una realidad.

A todo esto tenemos que sumar la transformación de Internet 2.0 (fundamentalmente la comunicación entre personas) hacia entornos donde se comuniquen máquinas entre sí, de manera que nos resuelvan problemas sin preguntarnos. Las posibilidades de desarrollo de este entorno son tales que nos cambiarán la vida. No debemos olvidar que la red es fruto de la solidaridad y generosidad de las personas, que han ido aportando sus conocimientos a Internet y la han hecho progresar. Hablamos de aportaciones cuyo único retorno es la satisfacción generada por dicha aportación.

“ La faceta que denominamos **“Arte y tecnología”** se centra en las capacidades que tienen las nuevas tecnologías para facilitar **la renovación y la generación de nuevas formas de expresión.** Nos gusta desarrollar la parte más tecnológica del arte

Tengo una fe enorme en la red y sé que si acertamos en la forma de pedir la respuesta, ésta será muy generosa.

F.F.S.: Entonces, no sería un escenario de ciencia ficción el que en un futuro a corto plazo podamos visualizar dónde y a quién van nuestras ayudas. Incluso entraría dentro de lo posible que establezcamos un vínculo directo con el resultado de nuestros esfuerzos solidarios.

J.N.: Lo bueno que tiene trabajar en una empresa como Telefónica es que, además de tener unos resultados, se sabe que haciendo las cosas bien estás ayudando a otras personas. El que por trabajos hechos de forma correcta sepamos que los países tienen un beneficio adicional es un gran motivador. En el entorno en el que nos movemos desde la Fundación, podemos hacer que más allá del impacto puramente económico, en los resultados, exista un impacto social amplificado.

F.F.S.: Desde su perspectiva (es su sexto año como vicepresidente ejecutivo), ¿cuál es el impacto del salario emocional que recibe? Se habla mucho del entorno de la solidaridad, pero son pocos los que están en una posición como la suya.

J.N.: El salario emocional es muy importante. Nosotros lo estamos viendo diariamente. Uno de



nuestros objetivos es conseguir que todo el Grupo de Telefónica, que es el que nos soporta financieramente, se sienta orgulloso y considere nuestra actividad como algo que merece la pena ser hecho, y que la Fundación no sea una actividad complementaria de Telefónica. Ha de ser algo donde todos los profesionales que la integran se pueda sentir orgullosos al ser conscientes de lo realizado. Para nosotros es una tremenda responsabilidad, ya que nuestro trabajo es, esencialmente, que el impacto de la Fundación -social y positivo- crezca.

Evidentemente, el impacto social de nuestro trabajo nos potencia. Yo lo siento de una forma directa, pues el sentimiento de ser apreciados dentro del Grupo crece de forma continua. Esto nos hace pensar que, efectivamente, estamos trasladando ese valor emocional a todos nuestros compañeros.

F.F.S.: Vivimos momentos complejos en esta gran crisis. Quizás para Telefónica sea menos complejo, dada su estructura internacional, pero aun así la situación es dura. ¿Cómo afecta esto a la Fundación Telefónica?

J.N.: Tengo que decir, con gran satisfacción y orgullo, que Telefónica ha mantenido los objetivos sociales. Estos objetivos no son marginales. Cuando la situación es compleja, no se cambia el rumbo. Sirva como ejemplo el objetivo del programa "Proniño". Los objetivos que nos propusimos cuando empezamos hace cinco años eran de crecimiento continuado. Hace cuatro años decidimos añadir, de forma anual, 50.000 nuevos beneficiarios. En el año 2009, terminamos con 157.000 niños escolarizados. Este año hemos terminado con 207.000. Para los próximos tres años, el horizonte del plan estratégico que le puedo adelantar es que seguiremos creciendo al mismo nivel (50.000 niños/año). No hay ningún tipo de reducción, sino más bien al contrario, tenemos una apuesta permanente que mantiene vivos los objetivos iniciales, e incluso los acrecienta.

El compromiso de Telefónica no se rebaja, se refuerza. Nuestros objetivos son sentidos internamente dentro el Grupo como una apuesta muy importante.

F.F.S.: A lo largo de su carrera, y a nivel personal, cómo valoraría la oportunidad de presidir una Fundación.

J.N.: A nivel personal, estoy tremendamente orgulloso y satisfecho de haber tenido esta oportunidad. Después de distintas experiencias en diferentes campos del sector de las telecomunicaciones, todas ellas de gran responsabilidad, poder desarrollar mi carrera profesional en la Fundación representa el cumplimiento de mis mayores expectativas y, por qué no decirlo, ambiciones ■



Una lección que le ha enseñado la vida:

El valor del compromiso.

Una lección que le haya enseñado el mundo de la empresa:

Hay que aprender de los errores.

Un consejo para los jóvenes:

Ser auténtico, ser consecuente con lo que uno piensa.

Defina con una frase el mundo en el que vivimos:

Fascinante.

Qué es lo que más, y menos, valora en un colaborador:

La capacidad de innovación y el sentido crítico. Respecto a lo que menos valoro, considero que casi todas las cosas tienen un lado positivo.

Con qué personajes, uno histórico y otro actual, le gustaría mantener un mano a mano:

Me gustaría dialogar con Sócrates y hacerle algunas preguntas a Obama.

El hombre es bueno por naturaleza (Rousseau) o un lobo para el hombre (Hobbes):

Aunque ambas posiciones tienen algo de cierto, creo que es más de lo primero. El resultado depende de las circunstancias, pero el hombre es esencialmente bueno.

Un libro y una película que recomendaría a nuestros lectores:

Lo último que he leído, y me ha encantado, es un libro de Juan Goytisolo sobre Blanco White, un personaje verdaderamente admirable, coherente y olvidado. (*Blanco White, el español y la independencia de Hispanoamérica*). Como película, recomiendo "El discurso del Rey", que también acabo de ver.

Un hobby para desconectar:

Montaña, lectura y Wagner.

Una cita o frase que defina su filosofía de vida:

Todo cambia... y rápido.

íntimo y personal

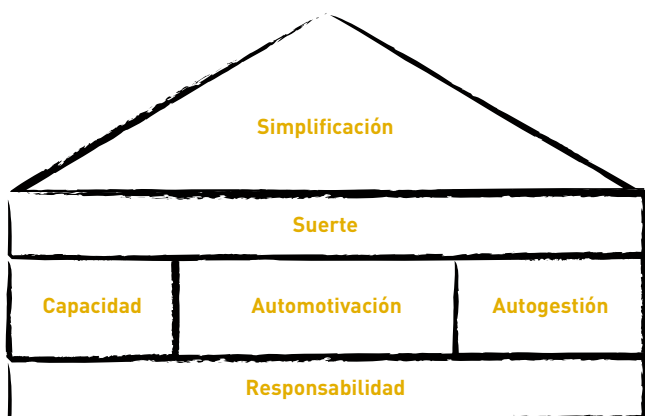


¿Qué hacer para ser **más eficaz**?

Las variables de la eficacia individual

En un partido de fútbol el equipo más eficaz es el que gana. No el que juega mejor, ni el que corre más, ni el que más “suda la camiseta”. La eficacia tiene que ver más con conseguir los resultados que con los esfuerzos, capacidades y medios puestos para lograrlos. Un vendedor eficaz es el que vende, no el que trata de hacer todo lo posible para lograrlo, y es más eficaz en la medida que vende más.

Pero ¿cuáles son las variables de la eficacia? Seis son los factores principales que configuran la eficacia individual, y que hemos representado abajo en forma de casa: capacidad, automotivación, autogestión, suerte, simplificación y responsabilidad.



Capacidad es que la persona tenga los conocimientos, habilidades y actitudes necesarios para realizar sus tareas y alcanzar sus objetivos, es decir, que *sepa* hacer su trabajo. Todas las personas poseemos una serie de capacidades, pero para ser eficaces en el trabajo tenemos que tener las adecuadas para el puesto que desempeñamos. Si somos dibujantes, tendremos que saber dibujar bien para poder ser eficaces, y si somos escultores, tendremos que ser hábiles con las manos y, sin embargo, no será relevante en este caso si somos capaces de chutar tanto con la izquierda como con la derecha. Cuanto más capacitados estemos para acometer nuestras funciones -siendo el resto de las variables de la eficacia iguales-, más eficaces seremos. A más capacidad más eficacia.

Automotivación es que la persona esté dispuesta a poner el esfuerzo necesario para lograr resultados positivos, es

decir, que *quiera* hacer su trabajo. Si no estamos motivados, no pondremos el esfuerzo necesario para alcanzar nuestros objetivos y, por lo tanto, difícilmente los conseguiremos. La automotivación la podemos definir como la disposición a poner un mayor esfuerzo para tratar de conseguir una meta. Si estamos dispuestos a esforzarnos más en rebajar nuestra marca de los 1.500 metros, y lo hacemos, implica que estamos motivados por esa meta. La conducta visible de la motivación es el esfuerzo. Si alguien está realmente motivado se percibe en que se esfuerza más.

Por **autogestión** se entiende la capacidad de decidir y obrar de una persona en su trabajo, de acuerdo con sus criterios. Para favorecer la autogestión, la empresa debe facilitar al colaborador participar en los aspectos relativos a su trabajo, darle autonomía, poner a su disposición los medios materiales y la información necesaria, clarificarle sus objetivos..., es decir, propiciar que la persona *pueda*, en el sentido de que le sea facilitado, aplicar sus capacidades y automotivación.

Hay tres condiciones necesarias que la empresa debe realizar para que se pueda dar la autogestión: la primera es que le clarifiquen las tareas y objetivos al empleado, es decir, lo que se espera de él promoviendo la participación; la segunda es que se le faciliten los recursos mínimos necesarios para alcanzarlos; y la tercera y última es que tenga autonomía para actuar y tratar de conseguir los objetivos

Estos tres elementos -capacidad (saber), automotivación (querer), autogestión (poder)- van estrechamente ligados. Si falla uno de ellos difícilmente podremos ser eficaces. Si un profesional no tiene las capacidades para hacer su trabajo, por muy automotivado que esté, no será eficaz. Del mismo modo, una persona muy capacitada, pero no automotivada, no conseguirá los mejores resultados. Finalmente, una empresa que no favorezca la autogestión dificultará que el profesional aplique sus capacidades y motivación, y por tanto, impedirá su rendimiento.

La **simplificación** es hacer las tareas de la manera más sencilla posible. Aunque lo simple sea más eficaz, porque nos hace invertir menos recursos, lo cierto es vivimos en un mundo laboral complejo. ¿Por qué esa paradoja? Cuando se fundó la primera línea de ferrocarril en España -Barcelona/Mataró, en 1848-, el trayecto duraba 30 minutos. Hoy en día, tras más de 60 años de evolución, ¡el trayecto dura 50 minutos! Esta situación nos acerca a una de las razones que explican la complejidad en la que vivimos: la

**“Capacidad (saber),
automotivación (querer)
y autogestión (poder)
son tres elementos
estrechamente ligados.
Si uno de ellos falla,
difícilmente podremos
ser eficaces”**

Pablo Maella
Socio-director Maella & Partners
y lecturer IESE Business School



evolución natural de las cosas es hacia su complejidad. Se evoluciona hacia lo complejo no hacia lo simple.

La simplicidad no es natural: has de buscarla para que suceda. En la práctica, las cosas se vuelven cada vez más complicadas porque se tiende a “añadir” más a lo ya existente, en vez de eliminar. Las ideas, los procesos, los objetos... acostumbra a evolucionar con el tiempo hasta llegar a ser más complejas. De ahí la necesidad de buscar la sencillez para ganar en eficacia.

Por **suerte** entendemos la repercusión en los resultados que puedan tener aquellos hechos y situaciones que se dan en la realidad externa a la persona y sobre los que casi no tiene control. Si el entorno económico es favorable o no, si la competencia ha sacado un nuevo producto o ha quebrado, si se ha declarado la guerra, o si ha llovido mucho..., son elementos que pueden afectar a nuestra eficacia, y nosotros podemos tener que ver muy poco en ello.

Como no la controlamos, nada podremos hacer en el tema de la suerte, aunque sí en la gestión de las consecuencias de la misma. Si se ha producido un año sin lluvias y vendemos paraguas, pues mala suerte. Pero si ante esta situación respondemos quejándonos y sin hacer nada, no seremos eficaces. Por el contrario, si respondemos tratando de diversificar el negocio o iniciando exportaciones a países más lluviosos, estaremos dando una respuesta eficaz ante la mala suerte.

Finalmente tenemos el factor **responsabilidad**, que es el motor de la eficacia en la medida que nos mueve a asumir los compromisos y deberes derivados del trabajo. La responsabilidad es la que nos lleva a poner todos los esfuerzos para actuar eficazmente, aunque sepamos que algunas de las variables del rendimiento no dependen enteramente de nosotros. Nos impulsa a que nos centremos en aquello que nosotros podemos hacer para conseguir nuestros objetivos, y a tratar de ser eficaces aún cuando hayamos tenido mala suerte.

Los comportamientos de la eficacia

A cada una de las variables del rendimiento que hemos visto, le corresponden unas conductas que si el profesional aplica le llevarán a ser eficaz. Si centra su actuación en estos comportamientos, obtendrá resultados positivos en su trabajo. A continuación, se enumeran las principales conductas de cada factor.



Responsabilidad:

- Establecerse y asumir objetivos relevantes, retantes y realistas.
- Mostrarse proactivo.
- Poner todo el esfuerzo y tenacidad para conseguir los objetivos.
- No entregarse al victimismo cuando los resultados no son los esperados.

Capacidad:

- Buscar puestos de trabajo acordes a las habilidades de cada uno.
- Desarrollar las capacidades necesarias para el trabajo que sean susceptibles de ser mejoradas. Este desarrollo requiere dos pasos:
 - Conocerse.
 - Superarse, que a su vez implica:
 - Actuar.
 - Retarse y exigirse.
 - Aprender de los fracasos.

Automotivación:

- Tratar de eliminar o minimizar los elementos de desmotivación que tengamos en nuestro trabajo.
- Intentar dar el máximo sentido a lo que uno hace.
- Tener una actitud positiva ante los acontecimientos.
- Mostrar ambición y ganas de retos.
- Poner los esfuerzos necesarios para alcanzar los resultados.
- Tenacidad y perseverancia para realizar aquello que pensamos que tenemos que realizar aun no estando motivados.

Autogestión:

- Buscar la autogestión en las organizaciones en las que el profesional trabaje, y más en concreto:
 - Clarificar los objetivos que le estén pidiendo.
 - Negociar para tener los recursos necesarios para poderlos alcanzar.
 - Buscar un espacio suficiente de autonomía y capacidad de decisión.
- Tratar de migrar a trabajos donde se facilite la autogestión.

Suerte:

- Actuar como si la suerte no existiera, siendo al mismo tiempo muy consciente de que existe.
- No quejarse ni lamentarse cuando se tenga mala suerte.
- Gestionar proactivamente las consecuencias ocasionadas por la mala suerte.

Simplificación:

- Realizar una elección explícita por la simplificación, y actuar en consecuencia.
- Identificar aspectos a simplificar y hacerlo.
- Priorizar y centrarse en lo importante.
- Focalizarse en el presente.
- Aceptar la realidad, y a uno mismo, tal y como es.

“Como no la controlamos, nada podremos hacer en el tema de la suerte, aunque sí en la gestión de sus consecuencias”

La eficacia individual y la eficacia empresarial

Gestionar la eficacia de las personas en las organizaciones tiene ventajas tanto para el individuo, que verá cómo se multiplican sus posibilidades de progreso profesional debido a su mayor competencia, como para la organización, ya que las empresas que cuenten con profesionales eficaces, también lo serán ellas. Por otro lado, las compañías que no traten de potenciar la eficacia de sus colaboradores obtendrán unos pobres resultados empresariales.

Las organizaciones que promueven la eficacia de sus colaboradores están propiciando a su vez un cambio importante en quién es el responsable de los resultados de la empresa. Basar la eficacia organizacional en la actuación individual plantea un giro similar al que en su día propuso Kennedy para los americanos, cuando dijo que no se trataba de pensar qué es lo que América podía hacer por los americanos, sino de plantearse qué es lo que los americanos podían hacer por América. En el tema de la eficacia individual se produce el mismo planteamiento. No se trata de pensar únicamente en qué es lo que la organización puede hacer para que sus colaboradores sean más eficaces, sino también de pensar en qué es lo que los colaboradores pueden hacer para que la organización sea más eficaz.

Este planteamiento tiene consecuencias importantes de cara a establecer una cultura de empresa basada en la responsabilidad individual, donde el individuo que apela a las manidas excusas de que las causas de sus malos resultados son por cuestiones ajenas a él, deja de tener credibilidad frente al profesional que, a pesar de las adversidades, ha hecho todo lo posible para ser eficaz. De cada persona, y sólo de cada persona, depende si se quiere ser eficaz, y de cada Dirección, y sólo de cada Dirección de la compañía, depende si se quiere que la empresa sea eficaz ■



Talento ¿para qué?

El talento abunda, pero... enterrado. Hemos observado, investigado y adquirido un gran conocimiento acerca del mundo que nos rodea y, sin embargo, el conocimiento de quiénes somos, el que imprime sentido a nuestra existencia y nos impulsa a participar de forma consciente en el desarrollo de la humanidad, ha quedado relegado en nuestra cultura educativa. Como consecuencia de ello, se produce una integración insatisfactoria del hombre en el mundo del que forma parte y que se materializa en un desequilibrio que se proyecta en el uso inadecuado de sus capacidades.

El hombre moderno vive para su desarrollo profesional. El trabajo es el centro de sus preocupaciones y absorbe la mayor parte de su tiempo y energías. Se prepara para el mundo laboral desde una edad temprana, desde que ingresa en la escuela. Allí adquiere conocimientos cada vez más especializados para afrontar su integración laboral en una sociedad que avanza hacia un futuro donde el trabajo será incierto.

Vivir se ha convertido en una profesión competitiva y estresante, de supervivencia dentro de una organización social compleja que presupone que la formación técnica y la experiencia profesional son un gran valor en el mercado laboral. Este enfoque cultural, que impulsó a la humanidad al desarrollo de tecnologías capaces de procurar abundancia material y a establecer nuevas formas de organización social, tuvo su origen en un momento de la historia de Occidente donde las necesidades de la población no son las de hoy en día. Así, este sistema, cumplida su función, se desarticula en lenta agonía. Agradecemos los beneficios que nos fueron legados para aceptar su partida definitiva y emprendamos la renovación de una cultura organizacional que sirva a la humanidad allí donde ésta necesita y de acuerdo a los talentos propios.

Esta desintegración está generando grandes dosis de incertidumbre. La seguridad depositada en el sistema socioeconómico se ha derrumbado. Carente de alternativas, el individuo se siente solo e indefenso en su desafío urgente por la supervivencia y el deseo de mantener un cierto nivel de vida; no tiene en qué confiar. El hombre ha de recuperar la confianza en sí mismo, ésta es la necesidad latente que está emergiendo y que se manifiesta vigorosamente. El individuo anhela reconciliarse consigo mismo, aspira a recuperar una parte de sí de la que se ha despojado y ha enterrado, ansía sentirse vivo,

valioso y útil. Está gestándose una renovación de la organización social basada en el renacimiento individual.

Esta regeneración empieza en cada individuo con un proceso de investigación personal, de arqueología de sí mismo que le restituya al lugar que le corresponde. Un viaje de auténtico conocimiento liberador que marca la dirección a seguir, al tiempo que brinda las soluciones para la realización de las inquietudes vitales y la satisfacción de las necesidades cotidianas. Esta aventura conduce al encuentro del lugar que a cada cual le corresponde en el mundo. Ese espacio de conexión con el vivir en el que se descubre que vivir es más que una profesión, es una vocación por la cual nos autorrealizamos siendo útiles en base a los talentos propios.

El conocimiento de uno mismo nos revela una razón de vivir y un inmenso poder para realizar esa misión: el talento. Así, el individuo habrá de adquirir confianza en sí mismo y reconfigurar satisfactoriamente su relación con el mundo. Desenterrado el talento el hombre transformará su sentido del trabajo y tomará conciencia de que ha nacido como un ser único e irrepetible, semejante pero no igual a los demás, para contribuir precisamente a través de su talento -su mejor capacidad- a mejorar el mundo del que forma parte.

Quiénes a partir del conocimiento de sí mismos reconozcan su propia esencia, su propósito vital y su talento, estarán en condiciones de orientar la adquisición de conocimientos técnicos y académicos con fundamento y participar en las organizaciones sociales y económicas aportando valor y utilidad, mientras avanzan en la construcción de su propio proyecto. La organización que establezca su capacidad en torno al talento se nutrirá de esa ventaja comparativa que hay en cada uno de sus miembros y de la motivación que les guía, generándose un ambiente positivo de colaboración establecido a partir del compromiso mutuo y la corresponsabilidad.

Los catalizadores de este renacimiento del talento, los conductores del nuevo orden que está floreciendo, los gestores de la presente crisis, los terapeutas griegos del siglo XXI a los que llamamos *coach*, facilitan este viaje esencial a ti mismo y colaboran para que esta labor de arqueología personal sea posible y tú seas, no solo el protagonista de tu propia vida, sino también parte esencial de la creación de un mundo mejor y más capaz para todos ■





Svenson: imagen, estética e innovación

Lidera el mercado de la salud capilar. Su apuesta por conservar la inversión en medios de comunicación y en la formación de sus equipos de médicos y especialistas, para desarrollar las soluciones y los tratamientos capilares más innovadores, ha permitido a Svenson mantener los ingresos en una época difícil.

Gracias a tener el capital humano más especializado del sector, lidera el área de Cirugía Capilar del máster de Medicina Estética de la Universidad Complutense, "porque nuestros profesionales tienen hoy la mayor experiencia no sólo por el número de intervenciones, sino por la calidad de las mismas". Prueba de ello es que Svenson es la primera compañía del sector, y la única clínica de cirugía, que tiene la certificación de calidad y gestión ISO 9001.

En el área de Oncología, como política social, Svenson hace tiempo que eliminó sus márgenes y ofrece descuentos de hasta un 60% para aquellos pacientes oncológicos. Recientemente, ha creado la Fundación Svenson, y a través de ella beneficia a colectivos menos favorecidos.

Sobre todos estos logros y el futuro de la multinacional española Svenson, hablamos con su consejera delegada, Susana García.

FEDERICO FERNÁNDEZ DE SANTOS: Svenson es percibida como una empresa multinacional extranjera, pero ¿cuál es el origen e historia de la compañía?

SUSANA GARCÍA: Svenson fue creada en Inglaterra en 1956 para tratar de buscar soluciones a problemas capilares. A pesar de estas raíces, el nombre Svenson es de origen sueco, porque en aquella época los suecos eran el referente estético, y se preocupaban más por la salud, la estética y el bienestar que el resto de Europa.

Tras iniciar su andadura en Inglaterra, los primeros accionistas se expandieron hasta Alemania, España, Francia e Italia. Poco a poco fueron creando filiales de Svenson en todo el mundo, que finalmente acaba-

ron vendiendo total o parcialmente a los equipos directivos locales, que participaban activamente en el desarrollo de la compañía y permitieron hacerla crecer por todo el mundo. De esta manera, Svenson llegó a tener más de 150 centros repartidos en 20 países.

Pero como ocurre muchas veces cuando hay un directivo que deja de serlo para convertirse en accionista, surgen problemas y se necesita más que nunca la visión de quien creó el modelo, la idea original. Mientras algunas filiales de Svenson siguieron desarrollándose positivamente, otras se quedaron estancadas y desaparecieron. La filial española se desarrolló correctamente gracias a una buena gestión y en el año 2002 fue vendida a

Necesitamos **dar soluciones** a nuestros clientes y no podemos dejar de innovar. Pese al momento de crisis, hemos seguido **profesionalizando y formando** todavía más a nuestros equipos

una compañía de capital riesgo. Es en ese momento cuando yo me incorporo como consejera delegada.

F.F.S.: Y a partir de ahí, ¿cuál ha sido la evolución?

S.G.: Llegué a Svenson para asumir un gran reto -y a mí los retos me apasionan, más aún los difíciles-. El modelo de Svenson España era muy particular: una compañía centrada en un nicho de mercado, pero con un gran conocimiento de los distintos tipos de soluciones para problemas capilares. El objetivo fue doble: por un lado, profesionalizar el negocio y, por otro, replicar ese modelo y expandirlo, primero en España y luego en Europa, hasta convertirnos en líderes en soluciones capilares.



En el 2007, Svenson España ya gestionaba cinco países europeos. Actualmente somos líderes en el mercado europeo, no sólo por la apertura de centros, sino también por la recuperación de los Svenson originales, como fue el caso de Alemania, donde adquirimos la filial de otro accionista histórico que también había tenido un correcto desarrollo a nivel local. Tras España y Alemania, abrimos Svenson en Portugal, donde no llegamos a un acuerdo con las filiales locales, y adquirimos en Suiza la compañía líder en aquel mercado.

F.F.S.: ¿En qué áreas esperáis estratégicamente un mayor crecimiento? Porque está claro que la imagen es cada vez más importante en todos los entornos, también en el de la gestión empresarial y entre los directivos.

S.G.: El primer factor de crecimiento ha sido el público femenino. Cuando entré en la compañía, el cliente era principalmente masculino. Es cierto que en los hombres la alopecia es más evidente y visible, y erróneamente pensamos que los problemas de alopecia sólo los tienen ellos, pero hay un importante porcentaje de mujeres que también los padece. De manera que empezamos a orientar nuestras campañas de comunicación a las mujeres. Por eso, la comunicación es vital en Svenson. Las mujeres no sabían que existía una compañía que pudiera dar respuesta a sus problemas capilares.

Por otra parte las mujeres a partir de los 55 años, que por supuesto siguen muy activas socialmente, tienen capacidad económica para cuidar su imagen y ahora mucho más que antes buscan la mejor solución a sus problemas capilares.

Otra parte de crecimiento es la prevención en público joven, es decir, qué puedo hacer para frenar la caída de mi cabello o para normalizarlo cuando tiene alguna disfunción, antes de que sea demasiado tarde. En este caso, estamos colaborando con los dermatólogos internacionales más prestigiosos y reforzando la medicalización de nuestros tratamientos, aplicando las últimas técnicas y realizando por primera vez en España test genéticos para alopecias androgenéticas.

Eso permite tener clientes más fieles, y aumentar las recomendaciones a amigos y familiares.

En cuanto al incremento del volumen del cabello o "restauración", existen dos vías de actuación, bien los sistemas de integración capilar, que es una solución cosmética impresio-

nante que ayuda a personas que llegaron tarde a la prevención y gracias a la que consiguen un volumen de cabello de la noche a la mañana, solución cuyo comportamiento se ha mantenido estable pese a la crisis; bien el microinjerto, que es la gran revolución que, pese a esta época de dificultades, sigue creciendo a un ritmo importante. Con esta solución, en nueve meses y de forma progresiva puedes volver a tener cabello propio ahí donde no lo tenías, de una forma definitiva, y con un altísimo grado de satisfacción.

El área médica y de cirugía son áreas de importante desarrollo. Desde hace unos años, asistimos a todos los congresos internacionales de cirugía, investigamos cuáles son las mejores técnicas, y colaboramos con los mejores cirujanos y dermatólogos internacionales para formar nuestros equipos. Por eso, podemos decir que somos líderes en España, con amplia diferencia. Además de la clínica del Paseo de la Castellana, en Madrid, realizamos cirugías en Barcelona y ahora empezamos también en San Sebastián, desde donde damos servicio a toda España.

F.F.S.: Al final, las empresas buscan la diversificación. ¿Es éste el caso de Svenson?

S.G.: Sí. Ahora mismo la filosofía del negocio es ofrecer un servicio completo, tanto cosmético como médico en nuestros centros capilares, que incluya la venta de productos como complemento al tratamiento. Gracias a las campañas publicitarias a nivel nacional, conseguimos que personas de pequeñas poblaciones, como León o Jaén, se desplacen a las ciudades donde estamos, porque realmente están muy interesadas. Por eso, estamos buscando un nuevo modelo que nos permita llegar a todos, de una forma razonable, poniéndoselo más fácil a nuestros clientes, de ahí que busquemos modelos alternativos para poder dar el servicio en poblaciones inferiores a 150.000 habitantes.

Estamos empezando a comercializar nuestros productos en farmacias, con un modelo mixto, en el que ofrecemos información, e incluso concertamos citas para hacer un diagnóstico capilar. Es decir, buscamos llegar a través de otros canales de distribución, además de venta *on line*, que será una realidad a partir de marzo.

F.F.S.: En periodos de crisis como el actual, se tiende a prescindir primero de los gastos superfluos (como muchos consideran los gastos en publicidad y comunicación). En el caso de Svenson, nos llama la atención que 2009-2010 haya sido una época mantenimiento de ingresos. ¿A qué se debe?

S.G.: Apenas estamos cayendo alrededor de un 5%. La razón por la cual no hemos caído en ingresos es, precisamente, por seguir manteniendo, pese a las circunstancias, una posición inversora en medios de comunicación, es decir, no hemos dejado de comunicar y transmitir a nuestros clientes que podemos ofrecerles una solución.

tiene mayores dificultades actualmente, pero Alemania ya está saliendo de la crisis. Allí contamos con 16 centros para una población de 80 millones de habitantes (y en España más de 40 para la mitad de población), con lo cual nuestra oportunidad de mercado en Europa es aún importante. Por eso hemos preferido concentrar nuestros esfuerzos en ser más grandes aquí, que en diversificar hacia Latinoamérica.

F.F.S.: Lo que sí es una tendencia consolidada es el hecho de que el gasto per cápita en todo lo que es apariencia seguirá creciendo, ¿verdad?

La filosofía del negocio es **ofrecer un servicio completo**, tanto cosmético como médico

Otra de las razones por las que no hemos decrecido y seguimos manteniendo relativamente las ventas es porque tenemos una base importante de clientes fieles. Son personas que están contentas con el servicio y los resultados que ofrecemos, con un alto nivel de satisfacción.

El mantenimiento de estos clientes fieles durante años, combinado con la línea quirúrgica, que ha estado creciendo a unos ritmos impresionantes, nos ha permitido mantener las cifras de venta.

F.F.S.: El pasado congreso de CEDE, celebrado en Girona, estaba basado en mirar al exterior, a nuevos mercados. ¿Están considerando Latinoamérica u otros mercados?

S.G.: Ahora mismo tenemos todavía mucho recorrido en Europa. España

S.G.: Sí seguirá creciendo porque están apareciendo múltiples soluciones en el mercado de servicios estéticos. Aunque en el caso concreto de la cirugía estética ha decrecido, en parte por la incorporación de métodos menos invasivos, y en parte por la crisis que ha reducido los créditos al consumo, necesarios en una clase media, cuya incorporación a estas soluciones fue la que provocó el gran crecimiento de este mercado.

Sin embargo, en Alemania y centro de Europa, creo que todavía tiene un potencial de crecimiento importante. En España, una vez superada la crisis, el mercado de cirugía estética se recuperará.

En el caso de Svenson es otro tema. Si tú pierdes el cabello ahora, no es algo que puedas solucionar más adelante o cuando acabe la crisis, como sí lo es la

planificación de una operación estética. Eso hace que la gente a la que realmente le preocupa la pérdida del cabello busque una solución lo antes posible.

F.F.S.: Como consejera delegada en un momento de retos complicados, y por su experiencia como directiva. ¿Cuáles cree que son las claves para “navegar” en un periodo de crisis?

S.G.: Por mi experiencia en Svenson, diría que es fundamental no sólo mantener la innovación y la búsqueda de nuevas soluciones, sino la formación y la comunicación a nuestros clientes de cuáles son las soluciones óptimas.

Evidentemente, lo primero es adecuar los gastos a los ingresos y eliminar todos aquellos gastos que no nos hagan perder la esencia de nuestro éxito: nosotros necesitamos dar soluciones a nuestros clientes y no podemos dejar de innovar. Pese al momento de crisis, hemos seguido profesionalizando y formando todavía más a nuestros equipos.

Otra clave es tener presente siempre a tu capital humano. Parece que la crisis justifica cualquier comportamiento y oculta ineficacias. Nosotros no consideramos que la crisis sea responsable exclusivamente de la situación que están viviendo muchas compañías en la actualidad, al contrario, es el momento de optimizar, mejorar... en definitiva, cambiar. En Svenson hemos apostado por nuestra gente como motor del cambio. Hemos mejorado y potenciado los sistemas de evaluación del desempeño, hemos puesto en marcha un proyecto al que hemos denominado “Tu crecimiento nuestro éxito” para identificar el talento que tenemos en nuestra organización. Se basa en técnicas de segmentación, tan usadas en el área de marketing, pero que para el área de Recursos Humanos son muy innovadoras. Seguimos invirtiendo en planes de formación y desarrollo para todos los perfiles que tenemos, focalizándonos no sólo en el área técnica sino en áreas de gestión, habilidades directivas y, por supuesto, cliente.

En este sentido, he contado con la valiosa colaboración de nuestra directora de RR.HH., M^a Ángeles López de Villalta y Peinado, y con el asesoramiento de uno de los mayores expertos contemporáneos en *management*, Javier Fernández Aguado. Los dos me han ayudado, y me ayudan, con gran eficacia ■



Una lección que le haya enseñado la vida:

Luchar y trabajar para conseguir los objetivos sin perder el equilibrio.

Una lección que le haya enseñado el mundo de la empresa:

Con equipos ilusionados, comprometidos y que trabajen bajo una visión común se acaban consiguiendo los objetivos.

Un consejo para los jóvenes:

Tener claro dónde quieren llegar en la vida y trabajar sin desaliento.

Defina con una frase el mundo en el que vivimos:

Global, cambiante, donde la información llega a todas partes. Es el momento de revisar nuestros modelos.

Lo que más y lo que menos valora de un colaborador:

Que no se eche para atrás ante las dificultades, que las supere y vea en ellas una oportunidad. Además del compromiso, la ilusión por una tarea bien hecha y el trabajo en equipo.

Lo que menos, cuando prevalecen los intereses personales frente a los colectivos.

Con qué personajes, uno histórico y otro actual, disfrutaría de un mano a mano:

Histórico, con Cristóbal Colón. Me gustaría saber cómo se sentía en aquella época en la que tenía que dar el salto al rumbo desconocido, con tanta presión y riesgo por emprender el camino, hasta finalmente conseguirlo con éxito.

Actual, con Amancio Ortega.

El hombre es bueno por naturaleza (Rousseau) o el hombre es un lobo para el hombre (Hobbes):

Bueno por naturaleza. De nosotros depende sacar lo mejor.

Un libro y una película que recomendaría a los directivos:

Patologías en las organizaciones, de Javier Fernández Aguado, Francisco Alcaide y Marcos Urarte.

“Abajo el periscopio”. Describe cómo a una persona se le encomienda una tarea casi imposible, con un equipo poco óptimo, y cómo finalmente con ilusión, con trabajo de equipo y con una misma visión, consigue su objetivo, y además disfrutando.

Un hobby para desconectar:

Me entusiasma navegar a vela y, si es posible, viajar por culturas totalmente diferentes y ver paisajes absolutamente vírgenes con mi familia.

Una frase o cita que refleje su filosofía de vida:

Me quedo con dos: hagas lo que hagas, ámalos; y no darme nunca por vencida.



Liderazgo efectivo

¿En qué nivel te encuentras?

¿Cómo pueden los aspirantes a líderes subir en el escalafón al tiempo que tienen un impacto en la organización? Puede ser necesario llegar a tener la flexibilidad de un acróbata. Si quienes tienen altos potenciales mantienen el *status quo*, sus habilidades de liderazgo no serán reconocidas. Si intentan “agitar” las estructuras, otros pueden intentar subvertir esos cambios.

Identificar y desarrollar aquellos individuos que tienen un alto potencial para ser líderes en el futuro es todo un reto. ¿Qué es lo que permite que alguien que tenga potencial llegue a la cima?

En los últimos dos años, es muy posible que tu organización haya tenido que someterse a ciertas reducciones y “apretarse el cinturón” dentro de esta tormenta que vivimos, aprendiendo a competir en un nuevo entorno. Como líderes, nos hemos tenido que “poner las pilas” para mantener las cosas a flote, asegurándonos al tiempo de que nuestros empleados con mejor rendimiento continúan comprometidos y no huyen del barco. Aun así, muchas organizaciones todavía tienden a descartar (incluso desincentivar) a líderes potenciales, como consecuencia de estar demasiado inmersas en problemáticas circunstanciales que no les permiten enfocarse en lo que es realmente importante. Más allá de crear un objetivo atractivo para el futuro, los líderes necesitan reconocer el potencial de futuros líderes. Una vez detectados, han de actuar con ellos como mentores, *coaches* y desarrolladores de su potencial, dándoles responsabilidades crecientes, ya que en el futuro se necesitarán nuevos y diferentes líderes.

Las tres claves

Para desarrollar líderes en su entorno, un líder ha de hacer tres cosas:

1-. Conoce a tu gente

Los líderes se tornan en efectivos cuando aceptan que no pueden hacer todo para todos. La clave es conocer a tu gente y saber a quién tienes en el equipo del cual puedas depender. No hay que centrarse en lo que no se tiene. Hay que focalizar en las fortalezas de tu equipo y construir a partir de ellas. Si tuvieses que describir la personalidad de tu equipo con una palabra, ¿qué palabra sería? ¿Son empáticos y compasivos o competitivos y duros? ¿Están organizados, estructurados, o son flexibles y espontáneos? ¿Son persuasivos o persistentes? ¿Están orientados a resultados?

Una vez identificadas las cualidades que distinguen un equipo hay que observar a quién destaca y por qué. Hay que profundizar para saber qué es lo que aporta cada individuo al equipo. Además es importante averiguar cómo apoyar sus particulares fortalezas.

¿Quiénes son los potenciales planificadores, ejecutivos y líderes? Esta evaluación proveerá de un conocimiento muy útil. Una vez que sabes quiénes tienen en tu equipo y cómo trabajan entre ellos, se puede determinar las cualidades que distinguen a los que tienen mayor rendimiento, centrándonos en cómo ayudarles a ser los líderes que aspiran ser.

Doug DiVello, vicepresidente del centro médico de Maine, describe la confianza como esencial en la creación de un equipo real y que permite distinguir a sus mejores empleados, así como a aquéllos que tienen potencial de ser líderes. Los líderes que tienen éxito son aquéllos que identifican, desarrollan y se rodean de un equipo capaz. Asimismo, les hace saber que realmente confía en ellos. Sólo un líder así, con un equipo como el descrito, puede enfrentarse a los retos de hoy sin miedo. El conocimiento de las fortalezas y limitaciones de los miembros de un equipo, y cómo trabajan entre ellos, es la única forma para una delegación razonable, orientada a hacer crecer las fortalezas de cada individuo. Un equi-



“ Los líderes que tienen éxito son aquéllos que **identifican, desarrollan y se rodean de un equipo capaz** ”

po respeta a su líder si sabe que existe la confianza; y con una delegación adecuada, un líder puede desarrollar una relación más profunda y fuerte con cada miembro del equipo.

La sabiduría real consiste en conocer a tu gente, y conocer a ti mismo y de lo que eres capaz. Como líderes, debes conocer tus limitaciones y a lo que te enfrentas. Sabiendo esto, has de encontrar la forma de complementar tus deficiencias a través del talento de quienes forman parte del equipo. Así, a través de la delegación de proyectos de una forma adecuada, se construye y crece.

Es muy importante conocer nuestras carencias y, aunque es difícil verbalizarlas, ahí están. Los grandes líderes saben quiénes son y tienen confianza en sí mismos. Esta confianza les permite reconocer que cada persona que le rodea tiene un papel importante que jugar. Como resultado, están mejor capacitados para construir un equipo y desarrollar a futuros líderes que le complementan y se complementan entre ellos, permitiendo a la organización tener un futuro mejor. La parte más difícil de todo el proceso es la necesaria apertura de los líderes mostrando sus fortalezas y debilidades, al tiempo que conectan con un equipo de futuro del cual se rodean.

2-. Reemplaza el miedo con confianza

Una vez creada una cultura con un alto índice de confianza, el próximo paso de un líder es reemplazar el miedo con confianza a través de una focalización en los mensajes correctos, o cambiarlos si éstos ya no sirven. Gerhard Gshwandtner, editor de *Selling Power* dice: “Como líderes, somos mercaderes de esperanza. Necesitamos crear nuevos escenarios y nuevas posibilidades. Ahora no es el momento de esconderse debajo de la mesa del despacho protestando por la difícil situación. Necesitamos hacer que todos sepan que creemos en ellos, que creemos en el futuro y que lo vemos a la vuelta de la esquina”.

En una crisis, quienes tienen mejor desempeño, o son líderes potenciales, necesitan que sus líderes emitan confianza. Confianza no sólo en la situación sino en ellos, de manera que se vean capaces de aportar un cambio y un valor real. Si los mejores de tu equipo no lo sienten así, no sería raro que buscasen esa seguridad fuera.

Ahora bien, ¿cómo pueden hacer los líderes real esa promesa de confianza en el futuro? Gshwandtner nos dice: “Es el momento de que los líderes conozcan a su gente”. Una vez que los líderes conocen a su gente pueden crear los necesarios incentivos para motivarlos. De esa manera, las personas podrán moverse, con confianza, en la dirección de sus sueños dentro de la compañía donde trabajan. Y todo ello porque sus líderes entienden lo que ellos sueñan. Un gran líder da sentido al trabajo de su gente.

3-. Crea una cultura de colaboración

Skip Cimino, CEO del Hospital Universitario Robert Wood, se acerca al liderazgo no sólo desde su relevante perspectiva en el sector sanitario, sino como máximo responsable. En tiempos difíciles, los recursos están limitados y la colaboración es una necesidad. “Solicito de nuestros empleados su perspectiva en los procesos de gestión para la reducción de recursos y cómo podemos dar el mejor servicio posible”.

Así que, ¿cómo ha cambiado el liderazgo?

Hoy los líderes necesitan entenderse a sí mismos y a su gente para poderles motivar y generar compromiso. Todo se basa en el trabajo de equipo. Ya no vivimos tiempos donde el líder tenía que estar al frente del grupo. Ciertamente es que ayuda a guiar y dirigir, pero eso no lo puede hacer como un individuo, hace falta mucha gente trabajando de forma conjunta para que suceda.

Es ahí donde el verdadero liderazgo entra en acción, reconociendo fortalezas y potenciales en otros que pueden llegar a ser los próximos líderes.

Otro de los aspectos más importantes del liderazgo es el poder de generar un tono positivo y optimista. Es necesario mostrar a quienes te rodean que crees en ellos. Has de permitirles que cometan errores y se equivoquen, ya que es un paso esencial en la construcción de la confianza. Además, incentivar perspectivas positivas incrementa la satisfacción entre los clientes, y ahí es donde reside el verdadero valor añadido.

Hacerlo de manera coordinada

Los grandes líderes son capaces de articular y expresar una visión atractiva, al tiempo que se rodean de personas que abrazan esa visión, queriéndola hacer real. Quienes mejor lideran refuerzan las creencias de sus mejores ejecutivos y futuros líderes, de los que se rodean, comunicando de forma efectiva y compartiendo con ellos de manera que reemplazan el miedo por la confianza, al tiempo que crean relaciones con sentido que desembocan en una construcción de equipos reales. Evidentemente, la presión por conseguir esos resultados prometidos te obliga, como líder, a tener un tono de confianza, mantener a tus ejecutivos implicados y reemplazar a aquéllos que no tienen lo que se necesita para alcanzar los retos propuestos. Retener a quienes tienen potencial para alcanzar el éxito es algo que le debes a la compañía y a ti mismo. Para ello, has de conectar y generar fortalezas a tu alrededor, incentivando a superar expectativas. Y asegurarte de que tus máximos ejecutivos saben que los valores de verdad, que los entiendes y que ellos son tu futuro ■



Dirigir y abrirse AL MUNDO (II)

Tal y como anunciamos en el número anterior, seguimos ofreciendo información acerca del III Encuentro de Directivos CEDE, celebrado en Girona el pasado mes de noviembre. Bajo el título “Dirigir y abrirse al mundo”, más de mil directivos se dieron cita para analizar la situación actual y buscar nuevas formas de gestionar, pues como expuso el propio presidente de la Confederación, Isidre Fainé: “Podemos y debemos hacerlo. Va en ello mucho de lo que en definitiva es nuestra última razón de ser: ser capaces de construir un futuro mejor para las siguientes generaciones”.

Por su parte, el ex presidente de la Generalitat de Catalunya, **Josep Montilla**, también compartió unas palabras con los asistentes:

“Las políticas y las acciones llevadas a cabo en los últimos años tenían como objetivo incrementar la competitividad del país. No tengo duda de su sentido y vigencia más allá de la legítima alternancia política y democrática.

Sólo a través del diálogo franco entre el Gobierno y los agentes sociales y económicos, persiguiendo y construyendo el máximo consenso posible, se podrán afrontar las reformas necesarias y poner límites también a la voracidad especulativa. Por otro lado, hay que seguir apostando en los presupuestos, más que en los discursos, por la internacionalización, la investigación, el desarrollo, la innovación y la formación profesional en educación. Eso es lo que hemos hecho nosotros en este último período y las bases que hemos fijado nos han convencido de que irán dando sus frutos.

La evolución imprescindible de nuestro modelo económico, si queremos recuperar la confianza y encaminarnos hacia la recuperación sólida y sostenible, requiere -entre otras muchas cosas- de un mayor saneamiento del sector financiero y la recuperación del crédito a las empresas, a la economía real (...). Una Administración Pública mejor dimensionada y más eficiente y profesional. Una fiscalidad equitativa que reparta los esfuerzos de forma solidaria y justa (...). Estas reformas a las que antes hacía alusión tienen como objetivo mejorar la productividad para que nuestra economía sea más competitiva en un contexto global en el que tenemos que actuar.

En Cataluña, el nuevo Gobierno habrá de seguir trabajando, como hemos hecho estos últimos años, para generar la confianza necesaria al mundo económico y al conjunto de la sociedad. Estoy convencido de que el esfuerzo que hemos estado haciendo para generar consensos a través de unos grandes pactos será un punto de partida reconocido y prove-

choso. Estoy convencido también de que el conjunto de las fuerzas políticas catalanas sabrá actuar con responsabilidad y coherencia, desde el lugar al que a cada uno le corresponde, en este futuro mediano”.

Un año más, **S.A.R. el Príncipe de Asturias y de Girona** puso de manifiesto con su presencia el apoyo al mundo del directivo y la empresa. Un apoyo que, además, queda reforzado por la organización conjunta del evento por parte de CEDE y la Fundación Príncipe de Girona.

“Los encuentros de CEDE son un buen punto para valorar dónde estamos y a dónde vamos en el ámbito empresarial y profesional. Sabéis de mi interés ya que, desde hace una década cuando recibí la primera invitación a asistir al Congreso CEDE, he podido estar presente en muchos de vuestros encuentros. En esta oportunidad me complace especialmente porque este Encuentro de Directivos es el resultado de una reciente cooperación entre CEDE y la Fundación Príncipe de Girona.

Uno de los objetivos principales de la Fundación es promover la formación de nuestros jóvenes como capital humano fundamental para el porvenir de todos. CEDE, como plataforma que engloba a docenas de entidades y miles de directivos, puede aportar la experiencia, el conocimiento acumulado y la sólida veteranía de quienes ya han transitado con éxito el camino del esfuerzo y de la superación. El mundo de la Alta Dirección tiene la voluntad y la capacidad de contribuir a que la juventud emprendedora de hoy aporte a nuestro país los mejores directivos ejecutivos del mañana. Debemos articular y poner en marcha esa correa de transmisión para que nuestros jóvenes alcancen las cotas más altas como directivos eficientes, dotados de visión de futuro y comprometidos con la continua mejora de nuestras empresas en un mundo tan abierto, competitivo y complejo.

Estoy seguro de que esta jornada va a dar muy buenos frutos. El fomento de actitudes y aptitudes que promueve el mejor desarrollo de la actividad directiva tiene, por sí mismo, un impacto muy positivo en el fortalecimiento de nuestras empresas, de nuestra economía y del bienestar en esta sociedad. Este encuentro reviste además una singular importancia. Tanto por la relevante oferta de su temática como por el alto nivel de sus ponentes y asistentes procedentes del mundo de la empresa, la banca, la Universidad, la educación, la política y la administración. Quiero agradecer a todos los participantes por compartir, con vocación de servicio, su conocimiento, su experiencia, sus perspectivas y puntos de vista.

“El mercado exterior representa una oportunidad evidente e ineludible para

EL CRECIMIENTO, LA DIVERSIFICACIÓN Y LA COMPETITIVIDAD de nuestras compañías”

El título “Dirigir y abrirse al mundo” sintetiza muy certeramente el papel fundamental de la internacionalización como eje estratégico para la actividad empresarial en nuestro futuro. Habéis entendido que el mercado exterior representa una oportunidad evidente e ineludible para el crecimiento, la diversificación y la competitividad de nuestras compañías. Además, la internacionalización está abierta a los diferentes sectores de actividad y a las empresas de todo tamaño.

Gracias, entre otros factores, a la creciente capacidad tecnológica e innovadora que cada día más tienen nuestras compañías, la internacionalización no es únicamente una necesidad - que también- derivada del mundo complejo y globalizado en el que vivimos y de la crisis, es también una realidad que nuestras empresas han sabido acometer gracias a su buen hacer y su pragmatismo. Esta apuesta de nuestro empresariado y de nuestro tejido productivo demuestra claramente su visión, su madurez y su coraje. Ahora es preciso ir más allá en los procesos de implantación comercial y de participación en alianzas productivas con empresas conjuntas.

En estas jornadas y debates, lo primero que habéis hecho es preguntarnos cómo será el mundo, desde una amplia perspectiva geopolítica y económica dentro de 10 años, teniendo en cuenta la estrategia de la Unión Europea 2020 como un horizonte de referencia. También se ha hablado sobre las claves precisas para internacionalizar nuestras firmas y se abordarán las deseables características del mundo empresarial en el año 2020. Estoy seguro de que las conclusiones serán muy útiles para todos, especialmente en esta época de crisis en la que debemos redoblar nuestros esfuerzos para recobrar el crecimiento y volver a generar empleo.

El pasado mes de julio se celebró en este mismo Auditorio, el Fórum Impulsa, organizado por la Fundación Príncipe de Girona que, entre otros objetivos, buscaba encontrar las mejores prácticas para incentivar ejemplos, marcos y actitudes que sean favorables a la iniciativa de la juventud. Este encuentro debe representar una excelente práctica concreta, a partir de la voluntad de la cooperación entre instituciones, para impulsar la iniciativa de los jóvenes mirando al futuro de forma realista; mirando al futuro más allá de nuestros espacios cotidianos, para afrontar mejor los retos de la globalización y las complejas transformaciones que vive el mundo. Ésta es también una de las pautas de actuación que ha inspirado la propia creación de la Fundación Príncipe de Girona” ■



Escenarios POSCRISIS

En el número anterior, expusimos las conclusiones de un grupo de directivos de importantes empresas españolas, miembros del Club Excelencia en Gestión (CEG), ante la pregunta de cuáles serán los nuevos paradigmas y principios que enmarcarán la gestión de las organizaciones después de la crisis.

Los participantes de este grupo consultivo, denominado "think tank" del CEG y liderado por su presidente, Juan Antonio Zufiria, han sido: Eduardo Rodríguez Pérez, director de Logística, Calidad y TI de **3M**; Mariano Garrido García, ex director general de Seguridad y del Consejo de **Adif**; Joaquín Ruiz López, director del departamento de Calidad de los Servicios de **AEVAL**-Agencia de Evaluación y Calidad; Adolfo Ramírez Morales, director general de **Banesto**; Jacinto Cavestany Vallejo, director general **BT** España y Portugal; Pedro Miró Roig, director general Técnico de **CEPSA**; Juan Dionis Trenor, directivo de empresas; Carlos Nieva, director de Operaciones de Iberia de **Ericsson** España; Juan Luis Martín Cuesta, presidente Comité Ejecutivo de Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad (**Fundibeq**); Pere Miralles, Vallbona director de Riesgo Operacional y Calidad del **Banco Sabadell**; Tomás Olleros Izard, presidente del **Grupo Farmasierra**; Juan Manuel González Serna, presidente del **Grupo Siro**; Juan Antonio Zufiria Zatarain, presidente **IBM** España, Portugal, Grecia & Israel; Enrique Muñoz García, director de Marketing y Relaciones Institucionales de **Informática El Corte Inglés**; Alfonso Revilla Huerta, director corporativo de Organización, Procesos y Sistemas de **Repsol YPF**; Fernando Herrera Santa María, director de Clientes de **Telefónica** España; Jesús Rodríguez Marín, rector de la **Universidad Miguel Hernández** de Elche; Pedro Díaz Rodríguez, director de Recursos Humanos y Organización de **Vodafone** España; Diego Hervás Pérez, vice president & general manager Channels Southern Europe de **Xerox**; así como, por parte del Club Excelencia en Gestión, Antonio Castillejo, director de Proyectos; Ignacio Ruiz

Tous, gerente de Desarrollo Corporativo, y Juan Liquete, secretario general.

Al igual que en la edición de diciembre, antes de ofrecer más impresiones de este "think tank", **Antonio Castillejo**, como director de Proyectos del CEG –además de director general de Castillejo y Asociados Management Consultants–, clarifica algunas ideas de futuro.

EXECUTIVE EXCELLENCE: En su artículo "Escenarios para después de la crisis. Tendencias" (publicado en el número de diciembre de 2010), apuntaba algunas tendencias en la forma de trabajo de las empresas que "sobrevivirán". ¿Qué factores externos se tienen que dar para que las empresas puedan comenzar a adoptarlas?

ANTONIO CASTILLEJO: La adopción de las nuevas formas de trabajo se verá favorecida por varios factores: el primero, por la incorporación a nuestras organizaciones de profesionales que demandarán trabajar en red, como una extensión natural de su forma de relacionarse en lo personal y en su etapa de formación profesional. La vigilancia de la competencia será el otro gran factor que favorecerá el trabajo en red. Dentro de cada sector, se conocerá más pronto que tarde qué compañías están adoptando las nuevas formas de trabajo y el efecto *benchmarking* hará que su adopción se extienda con rapidez.

E.E.: ¿Qué sectores se alzan como más propicios y susceptibles al cambio? ¿Por qué?

A.C.: El valor que aporta a las empresas la nueva forma de trabajo es, sobre todo, el aumento exponencial del conocimiento interno, así como la capacidad de solucionar más rápidamente problemas o aprovechar oportunidades, por la facilidad de identificar dónde está el conocimiento que hay que aplicar.

Sólo en sectores muy maduros y tradicionales, con formas de hacer muy cristalizadas y repetitivas, el valor que aportaría la nueva forma de trabajar no sería apreciable. Pero, en los momentos económicos actuales, ¿hay algún sector así?, ¿hay algún sector que esté

Aunque el liderazgo seguirá siendo clave para el éxito de las organizaciones, la distinción entre líder y seguidor se hará cada vez más difusa

a salvo de la globalización, la desintermediación o el impacto de las tecnologías? Ciertamente no, no los hay. Por tanto, la nueva forma de trabajo acabará imponiéndose en todos los sectores.

Probablemente, los sectores cuya naturaleza de actividades esté muy ligada al uso de Internet, estén más próximos a esta tecnología y serán los primeros, como ya sucede con las Telecomunicaciones y el sector TIC.

E.E.: Considerando el nuevo paradigma de trabajo en red. ¿Qué papel desempeña el líder? ¿Cuáles serán sus competencias básicas?

A.C.: El papel del líder también va a sufrir cambios con la implantación de los nuevos modelos de trabajo. En las organizaciones tradicionales, muy jerarquizadas y piramidales, hay pocos líderes, los que ocupan los vértices de las pirámides, y muchos seguidores. Y se da una separación bastante drástica entre el rol de líder y el de seguidor.

En la organización de futuro, en red, habrá muchos más líderes, que jugarán diferentes roles, según su función en la red (concentrador, *broker*, etc.) y, aunque el liderazgo seguirá siendo clave para el éxito de las organizaciones, la distinción entre líder y seguidor se hará cada vez más difusa; diferentes profesionales, en diferentes lugares de la red, serán simultáneamente líderes y seguidores de otros líderes.

Por tanto, la competencia básica que necesitarán esos nuevos líderes será la flexibilidad, para ejercer liderazgos de forma intermitente y dinámica, como corresponde a un mundo dinámico de relaciones dentro de la organización con su entorno.

E.E.: Las redes sociales han permitido un mundo de posibilidades de interacción entre las empresas y los clientes. ¿Qué pautas marcarán la comunicación y relación entre unos y otros?

A.C.: Posiblemente el cambio más importante al que vamos a asistir en la comunicación entre las empresas y sus clientes es que pasará de ser unidireccional y muy controlada por la empresa a multidireccional, cada vez menos controlada por la empresa y más

dependiente de la "reputación social" que los clientes tengan de la empresa. Esto ya es una realidad en consumo, donde el poder de prescripción está pasando de la publicidad tradicional al prescriptor de la propia red, es decir el propio consumidor. En B2B posiblemente se producirá un fenómeno similar.

E.E.: En un entorno globalmente competitivo, ¿hasta qué punto la innovación y la creatividad marcarán la diferencia?

A.C.: La innovación y la creatividad, como ADN de la innovación, marcarán la diferencia, y a medio y largo plazo serán la única diferencia sostenible. Las ventajas competitivas en costes no son sostenibles. En parte, porque los mercados emergentes irán aumentando sus costes, y, en parte, porque las compañías vía *outsourcing* y, sobre todo, *offshoring* terminan produciendo en los mercados donde hay ventajas en costes, y de ahí exportan al resto de sus mercados.

E.E.: La actual crisis ha puesto al descubierto la infravaloración de aspectos como la ética empresarial o la responsabilidad social corporativa por parte de algunas organizaciones. En el nuevo escenario, ¿qué papel ocupan estos conceptos?

A.C.: Posiblemente aún no tenemos la distancia temporal suficiente para sacar conclusiones sobre las principales causas de la crisis, sin embargo puede que la pérdida de ciertos valores en las relaciones económicas, los fallos de los organismos reguladores y la injerencia de la política en las decisiones empresariales estén en la raíz de la crisis. En el ámbito de las organizaciones, mejorar los organismos reguladores o que la política no invada terrenos que no le corresponden no está a su alcance directo; posiblemente, ésa ha de ser la labor de la sociedad civil. Sin embargo, la recuperación de valores éticos y el ejercicio de la responsabilidad social sí está a su alcance y, en la medida en que la falta de estos valores ha sido un factor importante de la crisis, no cabe duda que su recuperación es básico para generar confianza en los mercados y en las relaciones comerciales y con los consumidores ■

El ejemplo de las empresas que marcan TENDENCIA (II)

La cultura corporativa frente al multiculturalismo, el “colaborador autónomo del conocimiento”, el desarrollo de la capacidad innovadora, el poder del cliente, el valor de la internacionalización; los nuevos canales de relación, comunicación y transacción, o el impacto de los cambios sociales son algunas de las tendencias de este escenario de –cada vez menos– futuro, que sobrevendrá a la crisis.

A continuación, se presentan más experiencias de las organizaciones que son exponentes de una nueva serie de tendencias, también identificadas por el “think tank” del Club Excelencia en Gestión.

Ética y responsabilidad social en las estrategias empresariales

El progresivo desarrollo en las últimas décadas, con la aparición de documentos como la declaración de los derechos humanos en 1948 o el Informe de Roma sobre desarrollo sostenible de 1972 y los desarrollos posteriores, han ido calando en la sociedad e impregnando a las empresas en su gestión e integrándose en sus estrategias. Es destacable cómo este movimiento está muy presente entre las nuevas generaciones, las cuales presentan un mayor interés por el individuo que por las instituciones. Reflexiones del “think tank” del CEG.

Joaquín Ruiz López,
director del departamento de Calidad
de los Servicios de AEVAL-Agencia de
Evaluación y Calidad

La ética profesional y la responsabilidad pública son dos de los principios rectores de AEVAL. ¿De qué manera marcan el modo de hacer de la Agencia?

Tanto la ética profesional como la responsabilidad pública son principios que han de materializarse en el ámbito de la gestión

pública. La clave está en la forma en que dichos principios se evidencian en la práctica cotidiana de las organizaciones. Es decir, cómo los principios generales se confrontan con las tensiones características de la gestión y ponen a prueba su consistencia.

Por ejemplo, la eficacia en la toma de decisiones en las Administraciones Públicas podría inicialmente implicar una merma de la participación, ya que ésta, aunque enriquece y aporta democracia, también acarrea una cierta “dilatación” de los procesos.

Podrían citarse otras tensiones potenciales, como la que cabe imaginar entre, por ejemplo, transparencia y vulnerabilidad de las organizaciones. Es precisamente este tipo de disyuntivas el que pone en evidencia la necesidad que tienen las organizaciones de dotarse de mecanismos que aproximen los principios generales a la realidad cotidiana, es decir que hagan posible la integración de la ética profesional y la responsabilidad pública en la gestión.

En particular las Agencias Estatales, entre las que se encuentra AEVAL, fueron diseñadas, a partir de la Ley 28/2006, de 18 de julio, como un instrumento para afianzar el objetivo de “satisfacer las necesidades y demandas ciudadanas con el nivel de calidad que la sociedad exige”. La mencionada Ley es muy precisa cuando afirma que el funcionamiento

“Un Sistema Integrado de Gestión, ligado a la evaluación del desempeño de sus empleados, permite a AEVAL afianzar el binomio autonomía-responsabilidad”



de las Agencias debe basarse en los principios de autonomía, control y responsabilización por resultados. Estos últimos se vinculan estrechamente con la promoción de una cultura de calidad de servicio, cuyo objetivo es garantizar de antemano el cumplimiento de unos objetivos por los que estas organizaciones públicas han de rendir cuentas ante los ciudadanos, tanto a través del Congreso de los Diputados como mediante la prestación directa de los propios servicios.

De esta forma, las agencias estatales surgen con la vocación de facilitar la visualización de sus fines y resultados de gestión por los ciudadanos, así como la forma en que se responsabilizan sus gestores en el cumplimiento de los objetivos que previamente han sido fijados de forma concreta y evaluable.

El propio Estatuto de la AEVAL (aprobado por Real Decreto 1418/2006, de 1 de diciembre) establece en su artículo 7 los principios básicos que deben guiar la actuación de la Agencia, donde la independencia de criterio, la transparencia y participación, la autonomía y responsabilidad, la cooperación, la calidad y mejora continua y la ética profesional y responsabilidad pública son los ejes rectores de su funcionamiento.

Pero todo lo reseñado podría tener un valor meramente declarativo si el desarrollo de cada principio no hubiese dado lugar a una serie de acciones y programas concretos. En este sentido, la apuesta por la calidad y la mejora continua ha dado lugar a la aplicación de un Plan de Calidad. Lo mismo ocurre con la cooperación y la participación institucional, que son desarrolladas mediante un Plan de Alianzas y el impulso de la Red Interadministrativa de Calidad en los Servicios Públicos.

La independencia de criterio se ha venido reforzando en la formación y cualificación técnica de sus empleados, así como en la utilización de metodologías científicamente contrastadas y basadas en la evidencia.

De la misma manera, un Sistema Integrado de Gestión, ligado a la evaluación del desempeño de sus empleados, permite a AEVAL afianzar el binomio autonomía-responsabilidad.

La transparencia se garantiza mediante la publicación de sus planes de actuación e informes de actividad, que permiten la trazabilidad de este organismo. También de sus evaluaciones, guías y otros documentos de referencia.

Pero, más allá de estos programas de actuación concretos, la Agencia se ha dotado de un Código Ético propio aprobado por su Consejo Rector que, además del marco de referencia contenido en el Estatuto Básico del Empleado Público, enfatiza la voluntad de mantener la actuación de todos sus integrantes siempre sujeta a los valores de ética profesional y responsabilidad pública. Dicho Código ha sido difundido entre los empleados y se puede encontrar fácilmente en la propia web de AEVAL.

En el ejercicio de promoción y realización de evaluaciones de políticas y programas públicos de la Agencia, ¿diría que la crisis económica ha incidido en la manera de entender y considerar a la ética y a la RSC por parte de las entidades públicas? ¿Se ha producido una mayor toma de conciencia de estos valores en los últimos años?

La aproximación de la Administración Pública al concepto de RSC tiene mucho que ver con su papel de instrumento privilegiado para la puesta en marcha de políticas públicas conducentes al desarrollo sostenible en el ámbito social, económico y medioambiental de las sociedades.

Además, la crisis económica está propiciando que las distintas Administraciones Públicas sean cada vez más conscientes del impacto de su actividad en la marcha general de la economía, por lo que su manera de entender la RSC se está centrando en el correlato sostenibilidad/eficiencia.

A la hora de definir una Administración Pública sostenible, una primera pregunta de muy difícil contestación es ¿cuál es el nivel mínimo de calidad necesario para la prestación de un servicio por la Administración Pública? La respuesta implica ponerse de acuerdo en nada menos que en lo que se entiende por “calidad de vida”, lo que engloba elementos tan complejos como las necesidades que han de satisfacerse. Sin aspirar aquí a responder a tan difícil pregunta, al menos sí se pueden realizar dos afirmaciones: la primera, que la concepción de sostenibilidad en la administración pública está íntimamente ligada a la de calidad de servicio.

La segunda que, aunque la sostenibilidad de la administración pública es solidaridad futura y sobre todo eficiencia perdurable, tampoco debe centrarse excesivamente en una de las tres facetas que la suelen definir en el marco RSC, la medioambiental. Este lado del triángulo es insostenible si no se conjuga con los otros dos: el económico y el social.

El debate sobre la sostenibilidad de los servicios públicos está muy relacionado con el debate sobre la equidad, es decir, sobre “quién recibe qué y quién paga qué”; del mismo modo que el debate sobre la eficacia y eficiencia tiene que ver con “cómo se hacen las cosas –cómo se producen los servicios- y quién las hace”.

En cada caso se hace necesario tener clara la estrategia y las prioridades, y después precisar y definir el alcance e impacto de las intervenciones públicas, el estándar de calidad que queremos siempre en relación al coste del mismo, a lo que estamos dispuestos a pagar.

Si en los primeros años de la democracia en España, dado el extraordinario déficit de servicios públicos, estaba totalmente justificada una política expansiva de “más y mejores servicios”, esta bandera ya no se debe generalizar

en términos absolutos, pues lo que se está demandando desde la sociedad es, eso sí, unos "servicios públicos de calidad", pero siempre ajustados a las expectativas y necesidades de los ciudadanos, que están alejadas –especialmente en este momento– de cualquier tentación hacia la ineficiencia o el despilfarro "con el dinero de todos".

En resumen, las administraciones públicas deben poner calidad al alcance de todos, pero con austeridad, transparencia y calidad democrática, lo que en otras palabras significa que el buen gobierno lleva aparejada la buena gestión.

Para algunos detractores de la RSC, la falta de estándares generalizados que cuantifiquen su retorno es un argumento. ¿Hasta qué punto es relevante contar con metodologías que permitan medir el impacto de estas políticas?

Es cierto que, durante algunos años, la RSC ha sido objeto de críticas que, en la mayoría de las ocasiones, se han basado en la aplicación de la RSC con carácter cosmético a las organizaciones. Han sido numerosas las empresas que en un principio atribuyeron las competencias sobre RSC a sus departamentos de comunicación, sin valorar que, cuando hablamos de esta materia, la imagen debe ser consecuencia y no causa de las acciones emprendidas.

Frente a esta práctica, las metodologías para la medición y evaluación del impacto de las políticas de RSC están tratando de garantizar tanto el seguimiento interno como la difusión externa de resultados conforme a estándares reconocidos. El objetivo es hacer posible la comparación de la actuación de distintas organizaciones respecto de su RSC en el plano público.

Por su parte, la Administración Pública está legalmente obligada a facilitar a todos los ciudadanos información general sobre los procedimientos, servicios y prestaciones públicas, así como información sobre el funcionamiento de la propia Administración, en su conjunto. La propia normativa incluso exige que se utilicen para ello los medios de difusión más adecuados que los avances tecnológicos permitan.

AEVAL está trabajando en varios planos para contribuir al desarrollo de la RSC en las Administraciones Públicas españolas. En el ámbito estatal, la Carta de Compromisos con la Calidad de las Administraciones Públicas Españolas, aprobada por la Conferencia Sectorial de Administración Pública de 16 de noviembre de 2009, detalla un conjunto de valores, objetivos, estrategias y compromisos que asocian la transparencia, la conciencia de costes y la sostenibilidad de las organizaciones públicas, con la gestión de calidad, desarrollando una propuesta marco y unos indicadores para su seguimiento.

Por otra parte, AEVAL también contribuye de modo importante a la evaluación del Programa Nacional de Reformas del Reino de España, fruto de la Estrategia de Lisboa para el crecimiento y el empleo a partir de un desarrollo sostenible. Buena parte de las evaluaciones realizadas desde 2007 están directamente vinculadas al PNR, y también debe destacarse que el Gobierno tiene encargada a AEVAL, conjuntamente con el Observatorio de la Sostenibilidad en España, la evaluación de la Estrategia Española de Desarrollo Sostenible.

En el plano internacional, AEVAL participa en la Red Europea de Administraciones Públicas (EUPAN) donde ha presentado diferentes iniciativas en línea con el proyecto de Administración Pública sostenible. Entre éstas, se pueden citar los informes: "Evaluación de la contribución del valor añadido por la administración pública a los objetivos de la Estrategia de Lisboa", y "Hacia una Administración Pública Sostenible". Más allá del propio informe, AEVAL está realizando un singular esfuerzo para la incorporación de indicadores más explícitos de sostenibilidad a las futuras versiones de Modelos de excelencia orientados al sector público, algo que el nuevo Modelo EFQM 2010 también ha abordado mediante el aumento de la ponderación y desarrollo del apartado relativo a los resultados en la sociedad.

Por su parte, la Dirección General de la Función Pública ha presentado un informe sobre "Sostenibilidad de los Recursos Humanos en la Administraciones Públicas Estatales de la UE", informe que ha permitido compartir información sobre los niveles de eficiencia y sostenibilidad en la gestión de los recursos humanos entre las administraciones de los Estados miembros.

Las actuales guías y sistemas de medición de la Agencia de Evaluación y Calidad, ¿podrían servir como modelo o inspiración?

Una de las más valiosas aportaciones de la Agencia está siendo su contribución al incremento del acervo sobre evaluación de las políticas públicas y calidad en la gestión de los servicios.

La institucionalización de la evaluación de políticas públicas y la profundización de la gestión de calidad en el ámbito público constituyen ejes estratégicos para la Administración Pública Española cuyos resultados se podrán comprobar en el futuro.

Las guías metodológicas, los informes y, en general, los materiales y documentación técnica que la AEVAL viene poniendo a disposición de las Administraciones Públicas y sus gestores sirven de referencia en los ámbitos nacional e internacional, especialmente en la Unión Europea e Iberoamérica. Baste señalar

“Para CEPSA, la responsabilidad corporativa consiste en alcanzar la excelencia operativa en la gestión empresarial”

lar, en este sentido, dos indicadores, uno “objetivo” y otro “subjetivo”. El primero informa de que en 2010 dichos materiales han tenido 86.291 descargas de la web de AEVAL. Según el segundo, la encuesta de evaluación de la satisfacción de los usuarios de los servicios de AEVAL arroja un índice de satisfacción respecto a dichos materiales de 7,64 puntos sobre 10.

Pedro Miró Roig,
director general Técnico de CEPSA

En el caso de una compañía como CEPSA, cuyo núcleo de actividad es “el refinado de petróleo y la comercialización de sus derivados” (es decir, sustancias altamente nocivas si no son tratadas correctamente). ¿Cómo es la relación con las comunidades en las que CEPSA desarrolla su actividad?

CEPSA trata de ser un elemento armónico y proactivo más, dentro de las comunidades en las que desarrolla sus actividades. En general, el compromiso de CEPSA consiste en construir, a través del diálogo, el conocimiento mutuo y la participación en proyectos de las comunidades en las que está presente, un marco de actuación tendente a establecer relaciones de calidad basadas en la confianza, la cercanía y la transparencia.

Entre las acciones que toma para llevar a cabo el citado compromiso, cabe destacar: los proyectos de interés social destinados a mejorar la calidad de vida de las personas; la promoción de la cultura y la educación; los patrocinios en conservación del medio ambiente y la biodiversidad; los patrocinios deportivos; los acuerdos con universidades, etc.

¿De qué manera la RSC atraviesa de manera transversal todas las áreas de la organización?

Para CEPSA, la responsabilidad corporativa consiste en alcanzar la excelencia operativa en la gestión empresarial, mejorando en aquellos aspectos en los que tiene experiencia, dando respuesta a los retos que se le presentan y adaptándose a las necesidades y expectativas sociales. Este comportamiento se basa en la Misión, la Visión y los Principios Institucionales de la Compañía.

En este sentido, cada una de las áreas de negocio y funcionales de la Compañía desarrolla sus actividades en el marco de la responsabilidad corporativa, fomentando y practicando una cultura de responsabilidad social, que atraviesa transversalmente a las diferentes áreas de la empresa y que involucra los aspectos centrales del negocio y aquellos que trascienden su actividad.

El comportamiento ético y responsable de CEPSA, ¿genera un verdadero retorno para la compañía?

Las compañías con una historia tan dilatada como la de CEPSA, 82 años operando, suelen

ser aquellas capaces de entender y responder de forma responsable a las exigencias de cada uno de sus grupos de interés. Tales requerimientos están relacionados, entre otros, con cuestiones como productos y servicios seguros y de calidad, una gestión adecuada de los impactos ambientales de la actividad, el bienestar de sus empleados o de las comunidades locales en las que opera, el mutuo beneficio y la prosperidad de sus proveedores y la creación de valor y de salvaguarda de los intereses de sus accionistas e inversores.

CEPSA es consciente de que un comportamiento ético y responsable revierte en unos consumidores satisfechos, en una mayor retención del talento, en unas comunidades locales que confían en la gestión de la compañía, en la estabilidad de sus proveedores y en unos accionistas e inversores que arropan y apuestan por la estrategia de la Compañía.

¿De qué herramientas dispone CEPSA para cuantificar y certificar dicho retorno?

En el caso de los clientes, la Compañía realiza anualmente una encuesta de satisfacción en la que tiene la posibilidad de explicar las razones de su nivel de satisfacción o insatisfacción sobre los atributos de compra del producto/servicio que CEPSA le ha prestado. En lo que se refiere a nuestros empleados, la atracción y retención del talento es un aspecto fundamental para el desarrollo del negocio. En este sentido, destacar que la Compañía ha venido incrementando su plantilla progresivamente, excepto en el año 2009, que decreció un 0,9% debido a la situación económica. En las comunidades en las que desarrolla su actividad, CEPSA es consciente de que sus actuaciones, tanto a nivel operativo como de apoyo a la comunidad, deben tener en cuenta las expectativas y demandas de las comunidades en las que está presente. Para ello, en sus diferentes instalaciones industriales tiene establecidos unos mecanismos de diálogo con sus principales grupos de interés. Con sus proveedores, eslabón fundamental para el desarrollo de las actividades, la Compañía dispone de un Sistema de Evaluación y Homologación de Proveedores. Y, finalmente, con sus accionistas e inversores cuya confianza en la gestión de la Compañía, así como su apoyo económico a largo plazo, garantizan la estabilidad de la Empresa.

Acceso de las PYMEs a las nuevas tecnologías

Según diversos informes, el sistema empresarial español está formado en cerca de un 99% por PYMES, que a su vez concentran cerca del 90% del empleo. Esta situación supone un grave problema a medio/largo plazo para la competitividad de

España, puesto que el grado de inversión en tecnología de la pequeña y mediana empresa es, de largo, muy inferior al de la gran empresa.

Esta situación debe corregirse, si se plantea que el país cuente con una economía moderna y capaz de competir en el entorno internacional. Para ello es necesario tanto un apoyo desde el punto de vista institucional como de las grandes corporaciones, con el fin de mejorar el acceso a las TIC de las PYMES.

Reflexiones del "think tank" del CEG.

Adolfo Ramírez Morales,
director general de Banesto

El sector financiero fue pionero en el uso de Internet como nuevo canal de distribución, como demuestra el caso de Banesto. ¿Cómo ha cambiado este hecho la relación con el cliente-PYME?

La sociedad de la información y en particular Internet ha ayudado a la mayoría de los sectores a ganar muchas eficiencias operativas, en la relación con el cliente; esta transformación ha sido extraordinaria.

En Banesto, la adopción de este tipo de soluciones, desde un punto de vista operativo, nos ha permitido simplificar los procesos y gestiones, ganando en eficiencia operativa.

Pero estas mejoras están en un segundo plano si las comparamos con lo que nos han permitido desde el punto de vista de construir y mejorar nuestra relación con el cliente. Para Banesto, facilitar el acceso a nuestros servicios de forma telemática ha sido determinante para acercarnos al cliente, brindando una inmediatez en la prestación del servicio, en el acceso a la información, en la ejecución de operaciones..., en definitiva, en hacer su vida más fácil y en optimizar nuestra relación con él.

Esta evolución puede parecer tecnológica, pero desde Banesto, y creo que este es un hecho diferencial, la hemos contemplado como una evolución en la forma de establecer la relación y la prestación de servicio a nuestros clientes, estando más cerca de su día a día y dando soluciones en tiempo real a sus problemas.

¿Existe actualmente un gap entre la oferta de productos que las entidades financieras pueden ofrecer a través de la banca online y la capacidad tecnológica de las PYMES españolas para sacarles el máximo provecho?

Hemos hecho un importante esfuerzo en estructurar nuestros procesos y servicios para que, garantizando siempre los más estrictos protocolos de seguridad y fiabilidad, fueran, desde un punto de vista operativo, sencillos de utilizar y que, desde un punto de vista tecnológico, estuvieran disponibles

sobre plataformas utilizadas de forma habitual por toda la sociedad.

Por su parte las PYMES españolas están haciendo un gran esfuerzo de actualización e incorporación de las nuevas tecnologías y de los nuevos conceptos de la Sociedad de la Comunicación, no obstante, considero que todavía hay un largo camino por recorrer y que todos los esfuerzos que realicemos tanto desde las Grandes Empresas como desde las distintas Administraciones en ayudarles en este camino van a ser importantes para mejorar sus niveles de competitividad que, en definitiva, con la estructura de nuestro tejido empresarial, será determinante para avanzar en el nivel de productividad de nuestro país.

Desde noviembre de 2004, Banesto promueve explícitamente la adopción de nuevas tecnologías en las PYMES españolas a través del proyecto escuela Banespyme. Durante estos seis años ¿cómo ha evolucionado el proyecto?

En línea con lo que he comentado anteriormente, desde Banesto apostamos por construir un modelo que ayude a nuestros clientes y especialmente a las pequeñas y medianas empresas a ganar en competitividad. Esto nos ha llevado a lanzar programas e iniciativas que van mucho más allá de los servicios financieros tradicionales.

Es el caso de la Escuela Banespyme. Desde esta plataforma hemos impulsado gran número de iniciativas en pro de favorecer la digitalización de las PYMES y sus procesos.

Está siendo una labor muy enriquecedora en todos los sentidos, pues nos está permitiendo conocer de forma mucho más cercana la realidad cotidiana, y con los partners adecuados hemos conseguido que miles de PYMES conocieran los beneficios de digitalizar parte de sus procesos, desde una perspectiva operativa y de rentabilidad de negocio.

En la actualidad, esta idea de la Escuela Banespyme ha evolucionado con la Fundación Banesto, que orienta su actividad a prestar a los empresarios y emprendedores todos los recursos, herramientas y servicios a través de una plataforma multicanal que cuenta con el apoyo de una red de alianzas con agentes e instituciones públicas y privadas.

Entre los proyectos destacados de la Fundación están:

Emprendendorestv, que arrancó en 2007 y que hoy en día es la mayor base de datos audiovisual del panorama empresarial mundial. Cuenta con más de 600 casos de empresarios reconocidos y con más de tres millones y medio de vídeos vistos. Dentro de esta plataforma, The next Big Thing, creado en 2010, es un informativo que aporta la actualidad en tendencias innovadoras en soporte web TV.

LIDERATV.COM, otra innovadora web TV que a lo largo de 52 capítulos dará a conocer

“Desde Banesto apostamos por construir un modelo que ayude a nuestros clientes y especialmente a las pequeñas y medianas empresas a ganar en competitividad”

“Las soluciones de Ericsson aseguran la conectividad no sólo de los usuarios finales residenciales, sino también de las pequeñas, medianas y grandes corporaciones”

al empresario, con un formato muy práctico, aspectos relacionados con la fiscalidad, claves para diseñar un plan de marketing, desarrollo de productos, internacionalización, negociación, auditorías, etc.

YUZZ, un concurso de talento con ideas de base tecnológica que pretende ser el escenario donde se desarrollarán las grandes ideas que revolucionen las nuevas tecnologías, potenciando la inteligencia colaborativa y aportando a los jóvenes emprendedores, infraestructura, asesoramiento, formación y conocimiento de negocio para facilitar las posibilidades de éxito de la idea y poder llevarla al mercado. En 2010 ha obtenido el premio a las Cien Mejores Ideas del semanario Actualidad Económica en la categoría de Responsabilidad Social Corporativa. Toda la información se puede encontrar en www.yuzz.org.

Además, conjuntamente con Orange y el Instituto de Empresas, el Proyecto Escuela Banespyme Orange, ha desarrollado en 2010 su novena edición, con el objetivo de premiar las mejores iniciativas innovadoras, poniendo a su disposición los medios económicos necesarios para su puesta en marcha. Fruto del esfuerzo de estos nueve años, se han creado más de 77 empresas tecnológicas que han recibido más de 6,5 millones de euros de financiación.

¿Qué carencias se han resuelto y cuáles quedan aún pendientes?

Desde el punto de vista de adopción y uso eficiente de la tecnología, se ha recorrido un gran camino, pero como he comentado anteriormente, todavía el gap es importante; además, la vorágine con la que evolucionan los nuevos entornos y medios hace que las PYMES tengan que estar permanentemente alerta. Soluciones de movilidad, entornos sociales, ubicuidad, internacionalización... posibilitan nuevas oportunidades y formas de hacer las cosas.

Pienso que, a diferencia de lo que pueda parecer, los momentos actuales son idóneos para avanzar en este reto de modernización, y para ello es preciso, por parte de las PYMES, un ejercicio de vigia constante y análisis de qué oportunidades brindan las nuevas tecnologías y cómo adaptarlas y aprovecharlas para su propio negocio. En otras palabras, apostar por una labor de actualización e innovación constante que permita incrementar su capacidad competitiva. Desde Banesto, como lo venimos haciendo hasta ahora, estaremos ahí para acompañarlas en este proceso.

Carlos Nieva,

director de Operaciones de Iberia de Ericsson España

Desde su visión de compañía multinacional, ¿cómo valora el acceso de la PYMES españolas a las nuevas tecnologías (en comparación con otros países europeos)?

Desafortunadamente, tanto el acceso de las PYMES a las nuevas tecnologías como los

comportamientos de los usuarios finales son poco proclives al uso de las nuevas tecnologías (no ya las más avanzadas).

En pocos países de Europa se verá una "cola" a la puerta de un banco a las 8.30 horas de la mañana para actualizar la cartilla de ahorro o para efectuar el pago de recibos varios, cuando en estos momentos ya existen países en los que el pago por medios on-line (incluido el móvil) es ya una realidad.

En este sentido, tenemos todos mucho trabajo que hacer por delante.

¿Cuáles son los principales beneficios de este acceso?

A tal respecto se han escrito cientos, miles de páginas y se han compartido millones de reflexiones.

Una sociedad, y por extensión, las pequeñas y medianas empresas de esta sociedad, estarán condenadas al fracaso o desaparición, si no son partícipes de una sociedad en red sostenible económica, social y medioambientalmente. Esto supone adaptar sus procesos al medio on-line, ganar en competitividad y acceder al mercado global, y, en suma, aportar nuevos valores al usuario final, maximizando la rentabilidad de su negocio.

¿De qué manera Ericsson acerca estas tecnologías a las PYMES?

Ericsson es el único suministrador de telecomunicaciones en España presente en todas las redes móviles y en las más importantes redes fijas del país.

Este hecho supone que las soluciones de Ericsson aseguran la conectividad no sólo de los usuarios finales residenciales, sino también de las pequeñas, medianas y grandes corporaciones.

Esta conectividad supone garantizar el acceso al mundo Internet y a las ventajas que eso supone.

Pero además, Ericsson es capaz de operar las redes y servicios de telecomunicaciones y proporcionar todo un mundo de aplicaciones para cada uno de los segmentos mencionados anteriormente.

Actualmente, ¿cuáles están siendo los servicios/soluciones de Ericsson más demandados por las PYMES y qué evolución se espera para los próximos años?

Pese a que nuestro enfoque de negocio no se centra en la pequeña y mediana empresa, nuestras plataformas tecnológicas sí son uno de los elementos esenciales de las soluciones de los operadores de telecomunicación y otras entidades (como pudieran ser las Administraciones Públicas) para proporcionar sus servicios, no sólo en el ámbito de la conectividad fija/móvil, sino en el ámbito de la gestión de clientes y negocio, gestión de pagos..., áreas en las que consideramos que existe un futuro muy interesante.

Juan Antonio Zufiria Zatarain,
presidente IBM España, Portugal,
Grecia & Israel

En su experiencia con las PYMES españolas, ¿cuáles son los principales motivos que éstas aducen para justificar su reticencia al uso e inversión en nuevas tecnologías en sus negocios, cuando el retorno parece algo fácilmente cuantificable?

En primer lugar, creo que no debemos generalizar, ni creo que sea cierto que las PYMES, en su conjunto, sean reticentes a la utilización de las tecnologías de la información. De hecho, contamos con excelentes ejemplos de lo contrario.

Sí es cierto que hay un determinado número de ellas que sigue utilizando la tecnología para tareas administrativas, concibiendo la instalación de equipos y soluciones de manera reactiva según lo van necesitando. Pero, poco a poco, se van dando cuenta de que una de las vías para reducir el impacto de la crisis es invertir en tecnología, para mejorar la eficiencia de sus procesos de negocio y su capacidad productiva, así como diferenciarse de sus competidores.

El principal impedimento que esgrimen a la hora de realizar esta inversión es que tienen unos presupuestos muy ajustados y necesitan un rápido retorno de la inversión para sobrevivir, a lo que se suma que en la mayoría de los casos no cuentan con personal técnico especializado para el despliegue de las soluciones. Superar estas preocupaciones es sencillo si acuden al socio adecuado, que pueda proporcionar el mejor personal, sea solvente y ofrezca soluciones de financiación a medida, como es el caso de IBM.

¿De qué manera IBM aproxima la tecnología a las pequeñas y medianas empresas nacionales?

Las compañías de pequeño y mediano tamaño buscan una oferta de productos y servicios a medida de sus necesidades y socios tecnológicos cercanos a ellos, que puedan proporcionarles y asesorarles sobre tecnología “de tú a tú”.

Por ello, hemos reorganizado nuestro esquema de aproximación al mercado de la PYME, otorgando un mayor peso a nuestra red de socios comerciales, para que sean ellos los principales interlocutores con la PYME.

Asimismo, para llevar la tecnología a las pequeñas y medianas empresas, apostamos por el desarrollo de soluciones empaquetadas exclusivas para ellas, tanto con tecnología de IBM como de nuestros socios de negocio, que garanticen eficiencia, eficacia y competitividad en precio y financiación.

Este último punto es también vital, sobre todo en estos tiempos, ya que las PYMES necesitan obtener fuentes de financiación. Por ese motivo, IBM cuenta con una división

específica dedicada a desarrollar, diseñar y comercializar soluciones financieras, de tal forma que se ofrezca al cliente la solución que necesita, ajustada a sus presupuestos y planes de pago.

¿Cuáles están siendo los servicios y soluciones más demandados? ¿Por qué sectores?

Sería difícil destacar un determinado sector. La tecnología puede mejorar los sistemas y procesos de cualquiera de ellos. Nosotros apostamos por la incorporación de las nuevas tecnologías a todos los sectores -para construir entre todos un planeta mucho más inteligente- y tenemos ejemplos reales que estamos llevando a cabo en sectores tan diversos como el sanitario, el de transporte, el eléctrico, de las telecomunicaciones, financiero, logística, restauración o educativo, entre otros.

A lo largo del último año, por ejemplo, hemos desarrollado proyectos con entidades financieras como La Caixa, Celeris Servicios Financieros, Banco Pastor, BBK o Caja Mediterráneo (CAM); con entidades educativas como ESADE Business School, con empresas dedicadas al diseño y fabricación de componentes para el automóvil como Gestamp Automoción; con negocios de logística textil, como Logisfashion; o con compañías líderes en los sectores de hostelería, turismo y distribución, como J. García-Carrión o Sol Meliá.

En definitiva, se trata de llevar la tecnología a coches, dispositivos, carreteras, redes de suministro de energía, prendas de ropa, e incluso a sistemas naturales como la agricultura y las vías fluviales. Todo aquello que contribuya a responder a los retos de nuestro planeta, un lugar cada vez más pequeño, interconectado y equipado tecnológicamente.

Desde su visión y conocimiento como empresa global, ¿hasta qué punto España está perdiendo competitividad frente al resto de países por este desaprovechamiento de las nuevas tecnologías?

Es vital que las empresas apuesten por las nuevas tecnologías como herramienta para hacer crecer la productividad, la eficiencia y la competitividad de nuestro país. Salir de la crisis requiere avanzar en el cambio de modelo económico e innovar y para eso es preciso conjugar dos factores: creatividad y riesgo empresarial. Debemos tener muy presente que la solución es “digital” y que un progresivo crecimiento del sector de las tecnologías, generará más oportunidades y estimulará una salida más rápida de la crisis en la que estamos inmersos.

Desde IBM, estamos convencidos de que estamos ante una oportunidad única de avanzar en el desarrollo de un planeta significati-

“IBM cuenta con una división específica dedicada a desarrollar, diseñar y comercializar soluciones financieras, de tal forma que se ofrezca al cliente la solución que necesita, ajustada a sus presupuestos y planes de pago”

vamente más inteligente y eficaz. Para eso, es vital aprovechar el impulso de las nuevas tecnologías para olvidar la crisis y construir una sociedad más competitiva.

Intervencionismo de los gobiernos en la economía

A lo largo de las últimas décadas, hemos asistido a una progresiva liberalización de la economía a nivel mundial, en la que la capacidad de decisión/influencia se ha ido trasladando, de los gobiernos, a las grandes corporaciones financieras/fondos de inversión, que por su propia concepción, tienen un carácter transnacional.

Las experiencias aprendidas de la reciente crisis (proliferación y complejidad de los nuevos "productos" financieros), así como la ineficacia de los organismos reguladores, ha provocado por parte de la mayoría de los gobiernos un movimiento contrario, reduciendo dicha liberalización, y estableciendo controles más rigurosos, que en muchos casos supeditan las ayudas demandadas por los actores financieros afectados.

Reflexiones del "think tank" del CEG.

Juan Dionis Trenor,
directivo de empresas

¿En qué medida la intervención del gobierno en la implementación de políticas económicas de largo plazo determina el crecimiento económico de un país?

Creo que todos tenemos la sensación de que en los últimos años los conceptos "largo plazo" e "intervención del gobierno" son fundamentalmente contradictorios. No obstante, la respuesta más exacta a la pregunta debe ser: en gran medida. Es decir, políticas económicas de largo plazo implementadas por los gobiernos determinan "en gran medida" el crecimiento económico de un país. El problema es que el simple hecho de ser medidas de largo plazo no garantiza que se trate de medidas adecuadas y de éxito. Muchos gobiernos se han planteado horizontes temporales muy alejados y, simplemente, han insistido en los errores antes de reconocer el fracaso de las políticas adoptadas. Luego, se puede determinar el crecimiento tanto en positivo como en negativo, el largo plazo no es por sí mismo garantía de nada.

Se trataría, por tanto, más bien de definir el grado y las áreas de intervención de los gobiernos. La crisis que estamos soportando, junto con alguno de los factores agravantes ligados a la falta de control sobre determinados estamentos, provoca inevitablemente la tentación en los gobiernos para incrementar el grado de intervención en la economía.

Creo que en los próximos años vamos a vivir en un entorno económico con un nivel de control gubernamental creciente. En algunos aspectos, ese mayor nivel de regulación será bienvenido, ya que es evidente que se han pro-

ducido excesos que deben ser evitados en el futuro, y las políticas preventivas son siempre más adecuadas. El problema surgirá cuando los gobiernos no sepan, o no quieran, evitar la "sobre regulación" lo que provocará situaciones de inseguridad jurídica, con las consecuencias ya conocidas, y falta de motivación en el capital privado.

Cuando se trata del largo plazo, de lo estructural, los gobiernos deben escuchar y compartir sus decisiones. Creo que los ciudadanos estamos cansados de ver cómo medidas relacionadas con la educación, el modelo económico, el modelo de estado, etc., que por definición deben ser tratados como de largo plazo, se convierten en medidas que no van más allá de una legislatura por falta de consenso o, incluso, que no llegan nunca a convertirse en realidad. No es menos cierto que la sociedad civil debe ser cada vez más activa y elevar a los gobiernos peticiones y propuestas concretas.

En el caso del España, con un gobierno multinivel (central, autonómico, local...), ¿hasta qué punto urge una armonización y simplificación de las regulaciones?

Ahora que tanto se habla de sostenibilidad, mi respuesta a su pregunta es muy directa: creo que el modelo actual no es sostenible en el largo plazo y por lo tanto urge tomar medidas que garanticen una estructura de Estado sostenible.

En cualquier empresa de cierto tamaño, los niveles de "centralización" o "descentralización" de determinadas funciones y responsabilidades están siempre sujetos a discusión. No hay reglas evidentes que aplicar y las circunstancias de los negocios determinarán en cada momento los niveles mencionados. Pero hay tres aspectos fundamentales que los niveles de "descentralización" siempre deben cumplir:

1. No están sujetos a interpretación. En la empresa, la organización más o menos centralizada es objeto de discusión como ya he mencionado, pero una vez decidida y acordada no es objeto de sucesivas y permanentes interpretaciones en tanto se consigan los objetivos definidos.

2. La eficiencia es siempre una prioridad, lo que determina en muchas ocasiones el modelo de organización. Hay que minimizar los solapamientos de responsabilidades. Tampoco se puede crear una capa superior de control que al final signifique en la práctica una duplicidad y la anulación de la responsabilidad delegada. Y no hay que olvidar que, en general, es más eficiente eliminar niveles de decisión y acercar lo más posible la búsqueda de la solución al lugar en el que se encuentra el problema.

3. Por último, y como aspecto más importante, hay un objetivo común claro y compartido por todos. El modelo de organización no puede suponer, en ningún caso, la desaparición del objetivo común de la empresa, sino que se trata de un medio para conseguirlo.

"Creo que en los próximos años vamos a vivir en un entorno económico con un nivel de control gubernamental creciente"
Juan Dionis

Entiendo que España es más complejo que una empresa, pero creo que las medidas a adoptar por el gobierno, y consensuar a todos los niveles, deben buscar el cumplimiento de estos mismos tres aspectos clave que manejamos en la gestión empresarial. Su cumplimiento es perfectamente compatible con un modelo descentralizado, con gobiernos locales y regionales de diferentes signos.

Esta situación, ¿ha restado competitividad a las empresas españolas frente al resto, o no ha sido un factor determinante?

Creo que la pérdida de competitividad de la empresa española viene determinada por muchos factores, y no me cabe duda de que la existencia de un "gobierno multinivel" como usted lo llama, ha favorecido esa pérdida.

En España han proliferado las empresas basadas en los presupuestos autonómicos, favorecidas por los gobiernos autonómicos y financiadas por las cajas de ahorros correspondientes. Muchas de estas empresas, que en un momento de crecimiento imparable parecían ser candidatas claras al liderato en sus respectivos sectores de actividad, han mostrado todas sus debilidades nada más iniciarse la crisis. Falta de eficiencia, tamaño insuficiente para acometer determinadas inversiones, mercados excesivamente locales, etc. son algunos de los males que aquejan a estas empresas.

Si bien, es justo decir que no es menos cierto que muchas otras sí han demostrado su fortaleza y saldrán de la crisis reforzadas y consolidadas, aprovechando en gran medida la desaparición de las anteriores.

La crisis exige una transformación empresarial. ¿Qué acciones debe emprender el gobierno para crear un entorno favorable al desarrollo empresarial?

Son muchas las acciones que vienen siendo analizadas por los profesionales y ya son bien conocidas.

No obstante, dentro de las acciones a implementar, hay una que tiene especial relevancia y que además puede tener efectos significativos en el corto plazo y sobre la que me gustaría mencionar mi opinión. Me refiero a la reforma laboral.

Creo que estamos en un momento único que debemos aprovechar. Estoy convencido de que todas las partes implicadas, gobierno, sindicatos, trabajadores y empresarios, comparten la sensación de frustración. El marco laboral actual se ha mostrado incapaz de dar respuesta a las exigentes situaciones planteadas. Los sindicatos se muestran incapaces ante los trabajadores, que a su vez ven cómo muchos empresarios muestran poca imaginación a la hora de enfrentarse a la crisis y no van más allá de los ajustes laborales. A su vez, los empresarios deben convivir con plan-

tillas poco adecuadas en número y conocimientos, a las que en muchos casos tampoco han ayudado a formarse. Y todos ven cómo el gobierno desaprovecha recursos y desincentiva iniciativas empresariales. Y así podemos seguir en una espiral sin fin.

Esta situación de frustración de todas las partes es, sin lugar a dudas, el mejor punto de partida para construir una propuesta diferente, capaz de dar respuesta a nuevos modelos de relación laboral demandados por trabajadores y empresarios, dando mayor protagonismo al individuo cuando así lo requiera y exigiendo del empresario la aplicación de prácticas preventivas de responsabilidad social que garanticen los adecuados niveles de protección. Gobierno y sindicatos deben quedar como garantes de la aplicación leal de estas políticas. En la próxima crisis, que seguro vendrá, no nos podemos permitir el coste social y personal que supone la pérdida de empleo.

Internacionalización de la economía en Iberoamérica

El vínculo cultural y de idioma común ha sido clave a la hora de abordar la toma de decisiones y efectuar inversiones en Latinoamérica, un mercado lleno de oportunidades y gracias al cual muchas multinacionales españolas han salvado sus cuentas de resultados.

Reflexiones del "think tank" del CEG.

Juan Luis Martín Cuesta,

presidente Comité Ejecutivo de Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad (Fundibeq)

Para algunas empresas españolas (como nos comentaba recientemente un directivo del Santander) su expansión en Latinoamérica les ha servido como banco de prueba de una posterior internacionalización hacia Europa. ¿A qué factores cree que se puede atribuir el éxito de la internacionalización española en Hispanoamérica?

Permítame, en primer lugar hacer, una precisión en los términos de esta entrevista; es más correcto hablar de Iberoamérica, y no de Hispanoamérica, para no dejarnos fuera los países de habla portuguesa, con importante influencia en el área y para nuestras empresas.

En mi opinión, el éxito de la internacionalización de nuestras empresas en Iberoamérica está en los fuertes vínculos que tenemos por razones históricas, culturales y lingüísticas. Cuando a finales de los años 80 las empresas españolas comienzan a abrirse hacia el exterior, lo hacen hacia un continen-

"En la últimos 13 años, las empresas españolas han invertido más 40.000 millones de euros en Brasil"

Fundibeq

**“Las PYMES
pueden
encontrar
interesantes
nichos de
mercado en
Latinoamérica”
Fundibeq**

te que apoyándose en las razones anteriores lo que unido a una corriente de privatizaciones de empresas y sectores públicos y la modernización de la economía en general de los principales países del continente : Brasil, México , Argentina , Chile, Colombia, etc.

En estos años nuestras empresas han asumido la competitividad como factor determinante de la internacionalización, habiéndose incorporado rápidamente al escenario económico mundial. El vínculo cultural y de idioma común ha sido clave a la hora de abordar la toma de decisiones y efectuar inversiones .Todo ello va en la línea que apuntaba el directivo del Santander, de haber sido un auténtico banco de pruebas para la posterior expansión de nuestras empresas a los mercados europeos y norteamericano y en los últimos años en el mercado asiático.

Una prueba de la internacionalización fuerte de nuestra economía como país es que la suma de importaciones y exportaciones en los años 70 alcanzaba sólo el 10% del PIB, y actualmente supera el 60%.

Otro dato para que se hagan una idea de lo que supone el mercado de Latinoamérica para las empresas españolas, es el peso de los resultados brutos imputables a los negocios en este área, respecto al resultado total de las empresas que componen el IBEX 35. En el periodo 1993-2006, esta cifra llegó a ser del 25%. Podemos afirmar, que con la crisis que viene azotando a nuestra economía en estos últimos años, nuestras multinacionales han salvado sus cuentas de resultados en gran parte gracias a los negocios en Latinoamérica.

¿Sigue siendo hoy el mercado latinoamericano, en general, un entorno de oportunidades para la inversión española?

Sin duda el mercado iberoamericano sigue siendo un mercado de oportunidades para nuestras empresas. En primer lugar, por las altas tasas de crecimiento del PIB que están teniendo estos últimos años, a pesar de la crisis mundial. Esto, a su vez, se basa a mi juicio en tres factores: ser productores de materias primas, partir de niveles más bajos de desarrollo y una cierta experiencia en haber sorteado crisis económicas y financieras en estas últimas décadas. Por otro lado, aparecen factores que podríamos denominar psicológicos, como son la ilusión y ganas de desarrollarse para ocupar en el mundo un peso mayor del que tienen.

Aunque la presencia de las empresas españolas es muy importante en sectores energéticos, bancarios, tecnológicos y de servicios, existen nuevas oportunidades en otros, como son alimentación, sanidad, transporte, en especial ferroviario, etc., donde se puede desempeñar un destacado papel .

Es el momento también para que pequeñas y medianas empresas muy especializadas en diferentes campos de la industria y los servicios empiecen a establecerse en busca de oportunidades. El carácter de empresa multinacional no es privativo de las grandes corpo-

raciones, también las PYMES pueden encontrar interesantes nichos de mercado.

Actualmente, hacemos referencia a los llamados BRIC (Brasil, Rusia, India y China) como países emergentes, aunque obviamente son muy diferentes entre sí. ¿Qué características particulares hacen de Brasil un país idóneo para la internacionalización, y con garantías en el largo plazo? A su juicio, ¿qué otros países latinoamericanos podrían seguir la estela de Brasil?

Brasil es el país de Iberoamérica, al otro lado del Atlántico, que ofrece mayores oportunidades, a mi juicio, para la internacionalización. En la últimos 13 años, las empresas españolas han invertido más 40.000 millones de euros en este país. Brasil tiene un gran potencial de crecimiento, ya que es un mercado de 200 millones de personas, con un nivel de desarrollo bajo en términos europeos, pero con unos recursos naturales fuera de lo común (gas, petróleo, recursos hídricos, minerales, plataforma marítima, turismo, etc.), lo que le confiere una situación privilegiada en el área.

Por otra parte, los diferentes gobiernos de los últimos años han dado una gran estabilidad para las empresas que allí se establecen. Una prueba de todo ello es la fortaleza de su moneda, el real.

Además de lo comentado, en esta próxima década se van a producir dos acontecimientos deportivos de carácter mundial, como es el Campeonato del Mundo de Fútbol y la Olimpiada, que van a poner definitivamente a Brasil en los primeros lugares de la economía mundial. Para ello se está trabajando con el fin de mejorar las comunicaciones, en la construcción de la línea de Alta Velocidad entre Sao Paulo y Río, en lo que va ser el mayor corredor del mundo, con un potencial de más de 35 millones de personas, en una distancia idónea inferior a los 600 Kms para un ferrocarril AV.

No podemos olvidar también, como factor clave de desarrollo, la gran capacidad y excelente nivel que tienen a su vez las multinacionales brasileñas, reconocidas ya en el mercado mundial.

Por su conocimiento del entorno empresarial latinoamericano, ¿qué valoración hacen sus emprendedores del mercado español? ¿Se considera atractivo para su expansión?

Es evidente que a medida que mejore el nivel de tecnificación y de desarrollo de las empresas de América Latina, un mercado atractivo de expansión va a ser Europa y, por las razones aludidas anteriormente, la Península Ibérica.

Aunque ya existen empresas multinacionales de México , Brasil, Argentina , Chile, Colombia, Perú, etc., comercializando con España en diferentes campos, la capacidad de crecimiento, a mi juicio, al ser nuestra economía más avanzada y madura, la capacidad de crecimiento va a ser inferior a la que se produce en sentido contrario ■



La importancia de la comunicación en la buena marcha de la responsabilidad social

Según la Unión Europea, la responsabilidad social de las empresas (RSE) consiste en la “integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus *stakeholders* –grupos de interés–”. Para el Foro de Expertos del Ministerio de Trabajo español: “La Responsabilidad Social de la Empresa es, además del cumplimiento estricto de las obligaciones legales vigentes, la integración voluntaria en su gobierno y gestión, en su estrategia, políticas y procedimientos, de las preocupaciones sociales, laborales, medioambientales y de respeto a los Derechos Humanos que surgen de la relación y el diálogo transparentes con sus grupos de interés, responsabilizándose así de las consecuencias y los impactos que se derivan de sus acciones”. Para el Observatorio de RSC es “la forma de conducir los negocios de las empresas que se caracteriza por tener en cuenta los impactos que todos los aspectos de sus actividades generan sobre sus clientes, empleados, accionistas, comunidades locales, medioambiente y sobre la sociedad en general.

Ello implica el cumplimiento obligatorio de la legislación nacional e internacional en el ámbito social, laboral, medioambiental y de Derechos Humanos, así como cualquier otra acción voluntaria que la empresa quiera emprender para mejorar la calidad de vida de sus empleados, las comunidades en las que opera y de la sociedad en su conjunto”.

Aún no existe el consenso acerca de una definición concreta del término responsabilidad social corporativa o responsabilidad social de la empresa. Sin embargo, aunque existen infinitas explicaciones distintas sobre el tema, todas comparten ciertos denominadores comunes como son una gestión integral y transversal y un diálogo o relación ética y transparente con los distintos grupos de interés (empleados, proveedores, clientes, órganos de gestión y dirección, medios de comunicación, administración pública, colaboradores, sociedad en general, el “medio ambiente”, etc.). Estas características compartidas tienen mucho que ver con la comunicación en las organizaciones, que también debe ser algo vivo que se gestio-

ne de forma integral y transversal a la organización, que acompañe a la estrategia y que sea una herramienta para dialogar tanto con los públicos internos (empleados, órganos de gobierno, accionistas, etc.) como externos (clientes, proveedores, sociedad, etc.). La comunicación no solo tiene características comunes con la responsabilidad social, sino que a su vez la acompaña, la apoya y es instrumento para su desarrollo y evolución. Una buena comunicación facilita la transparencia en las organizaciones comprometidas con la RSE, añadiendo valor a su compromiso. Ambas avanzan cada vez más rápido y de la mano.

Los criterios de responsabilidad social se introducen cada vez más en la gestión diaria de las organizaciones al igual que la comunicación, que debe fluir en la entidad, en todos los sentidos y niveles, es decir, en su totalidad. Por ello, la responsabilidad social y la comunicación son “compañeras de viaje”, evolucionan y crecen de forma paralela y se necesitan y favorecen mutuamente. Para lograr una perfecta implementación y apropiación de la responsabilidad social en cualquier organización es necesario que esta impregne la cultura de la entidad y esto solo se logra a través de una buena información y comunicación interna. La comunicación interna genera valor para la entidad, por tanto, dado que la RSC hace referencia a valores organizacionales, no es suficiente con ofrecer una buena formación a los empleados, esta debe ir acompañada de información que sensibilice sobre la importancia y la riqueza que suponen los criterios de RSE para la empresa y, por ende, para ellos mismos. Parece obvio, sin embargo, no hay que olvidar que cuando se trata de gestionar la comunicación interna hay que trabajar con toda la información que se genera en la organización: vertical, tanto ascendente –desde los empleados a la dirección–, como descendente –desde la dirección hacia los empleados–; horizontal, entre empleados, departamentos, áreas...; e informal, en la que la comunicación fluye sin seguir canales preestablecidos y sin tener claro su origen y objetivo –por ejemplo los rumores–.

El modelo de gestión y los procesos internos van a variar en el momento que una organización decide actuar de forma socialmente responsable, y el cambio puede ser interpretado en un primer momento como un riesgo, un peligro, un enemigo o hasta generar una crisis en la entidad. Por ello, es importante hacer un buen uso de la comunicación como herramienta para la gestión del cambio y lograr explicar e informar

del por qué de una nueva estrategia ligada a la RSE (explicar cómo contribuye a la mejora de la sociedad, a la evolución de la misma, a una buena gestión de las personas y del conocimiento, cómo genera valor, confianza, crecimiento a la organización, continuidad y sostenibilidad).

La comunicación y la RSE no solo tienen esta magnitud interna tan importante. La RSE también tiene una imprescindible perspectiva externa que se conjuga de diferentes maneras: por un lado, en la relación con los *stakeholders*, mencionados anteriormente y, por otro, en cuanto a la manera que tiene cada organización de comunicar y difundir su responsabilidad social. Esto último no se debe confundir con el “maquillaje”, que también existe, a través del cual algunas organizaciones quieren disimular sus “defectos” y aparentar otra personalidad. Es importante que la RSE se comunique, al igual que es importante que la empresa sea transparente y “hable” de todo lo que hace –de su actividad– y de cómo lo hace –su manera de gestionar–.



La planificación y puesta en marcha de una estrategia de comunicación con los grupos de interés comienza, antes de nada, por tener claro quiénes son, es decir, desarrollar de forma precisa un mapa de públicos con los que la organización se relaciona, caracterizándolos de tal forma que se identifique, entre otros aspectos: la información que demandan, la que la organización les puede proporcionar, así como la forma y

el momento de esta información. Es decir, es preciso realizar una detección de las necesidades de nuestros *stakeholders*, escucharles y preguntarles, para poder cubrir más adecuadamente sus expectativas e intereses. Una vez realizada esta caracterización, se deben definir los objetivos que queremos lograr para con cada uno de ellos, lo que determinará los mensajes y los medios que vamos a utilizar. Es fundamental relacionarse de forma ética, abierta y transparente. Para lograr este tipo de relaciones, la organización no puede centrarse únicamente en el mensaje, aunque sí es fundamental que éste se exprese de forma que pueda ser fácilmente comprendido y no dé lugar a equívocos, sino que también debe cuidar el medio o herramienta de comunicación que va a utilizar.

Hacia una responsabilidad social 2.0

El binomio conformado por “comunicación” más “responsabilidad” nos ofrece múltiples posibilidades, por lo que hay que aprovecharlas y mover los engranajes hacia la innovación y la creatividad. La creación y la gestión del conocimiento son necesarias para lograr dicha innovación. Una forma de no perder dicho conocimiento y explotarlo al máximo es a través de la comunicación y las TIC (tecnologías de la información y la comunicación). Las nuevas tecnologías de la comunicación y la información, la web 2.0 y las redes sociales nos permiten cada vez más flexibilidad y nos ayudan a lograr ese acercamiento “a medida” con cada uno de nuestros interlocutores, a aprender a escucharlos y a dar un paso más en la comunicación bidireccional y lograr una comunicación 360 grados, que se construye entre todos.

Estas herramientas nos ofrecen un abanico de posibilidades que no se dirigen únicamente a la comunicación que realizamos con nuestros *stakeholders*, sino también a la comunicación que ofrecemos sobre nuestro modelo de responsabilidad social, sobre nuestra organización. Las formas conocidas y utilizadas hasta el momento (notas de prensa, publicidad, patrocinios, etc.) no desaparecen sino que se ven impulsadas y reforzadas por las nuevas herramientas digitales, más ágiles, rápidas, baratas, más directas y, generalmente, con mayor alcance. Además de esto, hay que tener en cuenta la adecuación del mensaje, del contenido, al tipo de medio, pues un mismo mensaje deberá ser adaptado y readaptado para lograr la forma que se le quiera dar: una noticia breve en la página web de la

compañía con enlaces a otros apartados o informes colgados de la página, un informe en la intranet corporativa para compartir con el resto de compañeros, un foro *on line* entre profesionales para compartir e intercambiar buenas prácticas, un *tweet* a través de la plataforma Twitter para ofrecer una información de última hora, un mensaje más breve por medio de Facebook buscando la respuesta y conversación con nuestros “amigos o fans”... Las opciones son innumerables, solo hay que buscar y no tener miedo a probar.



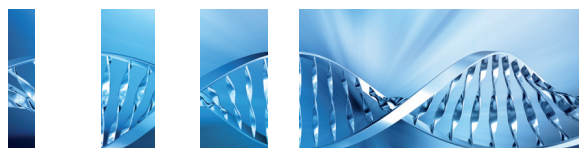
Por último, es importante no temer a la comunicación. Las corporaciones, al igual que las personas, comunican de forma continua y, en muchas ocasiones, sin quererlo o sin darse cuenta. Tanto la RSE como la comunicación están presentes en cualquier actividad que ponemos en marcha, por tanto es preciso que las organizaciones sean conscientes y comuniquen y gestionen de forma responsable. No hay que tener miedo a “contar”, pero tampoco desinformar emitiendo constantemente mensajes. Hay que aprender a dialogar, a escuchar y a responder en función de los requerimientos de nuestros públicos y nuestros propios objetivos y de las herramientas con las que contamos. Tampoco hay que temer al ofrecer una información que revele que nuestra organización se ha equivocado, la comunicación y la RSE deben integrarse en las estrategias de la entidad y huir de los momentos puntuales y de éxito pasajero.

Solo a través de una comunicación y una estrategia de RSE integradas y abiertas podremos lograr la confianza de nuestros públicos y, por tanto, de la sociedad en general, cumpliendo así el objetivo que toda organización pretende alcanzar: dar respuesta a las necesidades y requerimientos de nuestros *stakeholders*. ●

Beatriz Revilla
Área de Comunicación
Revista de Responsabilidad
Social de la Empresa
Fundación Luis Vives
www.fundacionluisvives.org/rse



El Núcleo del Cambio



Abrimos un nuevo horizonte para tu Organización.

El **club excelencia en gestión** promueve la Transformación Empresarial en nuestro país.

La Innovación, el Capital Humano Emprendedor, la Transformación Responsable y la Excelencia son los Nuevos Modelos de Gestión que ponemos a tu disposición para **mejorar la competitividad de tu Organización.**

Reinventa con nosotros el futuro

Ahora. www.clubexcelencia.org/socios

gestión
el núcleo del cambio

Guía Repsol 2011, infinidad de destinos cada estación

Guía Repsol 2011, la guía de referencia por su trayectoria y niveles de audiencia, se reinventa un año más y lo hace desde el compromiso con el mundo del viaje y **la experiencia de más de 30 años** como Guía Campsa, su prestigiosa antecesora.

La Guía Repsol este año viene cargada de novedades para el viajero que suponen un reencuentro con la emoción del viaje. Ahora, bajo el **concepto de multiplataforma (versión impresa, digital, iPhone, iPad y medios sociales)**, la Guía se presenta como **la más completa**, siempre sin perder de vista su principal objetivo: acompañar al viajero facilitándole la mejor información para todos sus viajes y escapadas.

Guiarepsol.com y sus propuestas de invierno

Las propuestas de Guía Repsol se renuevan y actualizan constantemente, adecuando los destinos a cada tipo de viajero y a cada momento del año, así el viajero contará con **multitud de sugerencias turísticas para cada estación y todas ellas adaptadas diferentes perfiles de viajeros**: para los más jóvenes, para disfrutar en familia, o para los que busquen los planes más excitantes.

Por eso, anticipándose a lo que más interesa a los viajeros en cada estación, Guía Repsol, en su versión digital, incluye **en el site de Turismo, "Infinidad de Rutas", ahora con los mejores destinos de invierno**.

En **"Escapadas blancas"** el internauta encontrará todas las claves para disfrutar de la estación más fría. El **buscador de pistas** incluye toda la información relativa a las numerosas estaciones de esquí repartidas por nuestra geografía. En este buscador es posible consultar, por ejemplo, **la previsión meteorológica, el porcentaje de humedad, la dirección y velocidad del viento...** Además de

todos los datos de interés sobre las diferentes estaciones: **cota máxima y mínima, tipo de nieve, número de remontes, y por supuesto, los kilómetros esquiabiles**. Todo lo que necesitan los aficionados al deporte estrella del invierno lo encontrarán en guiarepsol.com.

Para aquellos a quienes les cueste decidirse, lo tienen muy fácil con Guía Repsol, ya que la Guía nos ofrece una **selección de las mejores estaciones de nuestro país**: nieve y diversión al alcance de todos para que aprovechemos la temporada de nieve; pero no sólo esquiando: deportes de montaña y **todas las actividades que se pueden practicar en la nieve, dentro y fuera de las pistas**: saltar en helicóptero, guiar trineos de perros, deslizarse con un parapente, incluso hacer submarinismo en alta montaña. Para que todo el mundo disfrute del ocio blanco.

Aparte del esquí y los deportes en la nieve, la Guía nos desvela los aspectos más desconocidos de estas localidades, famosas sobre todo por sus estaciones de invierno. Por ejemplo, podremos descubrir la faceta cultural de muchas de ellas: el románico catalán, baños termales en Baqueira Beret, el camino de Santiago aragonés en Candachú, el balneario de Lanjarón al pie de Sierra Nevada o el conjunto de la Alhambra y el Generalife. Sin perder de vista los mejores Parques Nacionales, la arquitectura modernista de Jaca o la belleza de la sierra madrileña con Guadarrama como punto de partida.

La mejor gastronomía a pie de pista

Y después de esquiar o hacer rutas por la montaña, la mejor recompensa es una buena comida. Para ello la **Guía Repsol nos ofrece una succulenta selección de restaurantes a pie de pista**.

La mejor gastronomía para que los viajeros puedan degustar los platos más típicos o descubrir propuestas gastronómicas de lo más interesante. Para ello guiarepsol.com





sol.com nos ofrece multitud de alternativas, facilitándonos además del tipo de comida y el precio, la dirección, el teléfono e incluso un *link* con la página web del establecimiento. Por supuesto todos los **restaurantes escogidos están valorados por los mejores expertos: la Real Academia de Gastronomía y la Cofradía de la Buena Mesa**, quienes otorgan los Soles Repsol y garantizan la excelencia culinaria necesaria para figurar en la lista de restaurantes incluidos en la Guía Repsol.

Con toda esta información es difícil resistirse a realizar una escapada este invierno y saborear todas las propuestas deportivas, culturales y gastronómicas que nos ofrece la Guía Repsol.

Todo el turismo en guiarepsol.com

Pero no sólo hay nieve en guiarepsol.com. La apuesta por el turismo en la Guía es constante. Contiene **planes dirigidos a cinco perfiles viajeros: cosmopolita, relajado, familia, joven y aventurero**. Una amplia propuesta de viajes,

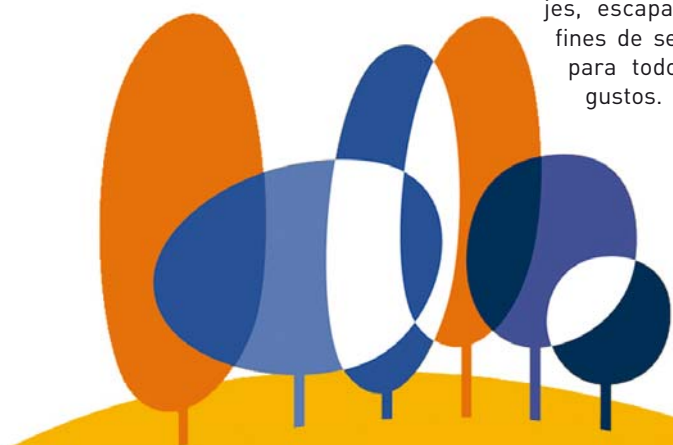
escapadas y fines de semana para todos los gustos.

Con guiarepsol.com, conocer los rincones más emblemáticos de España es posible gracias a las interesantes propuestas semanales, **escapadas temáticas y visitas a 20 ciudades imprescindibles en 48 horas**. Todo para que el viajero encuentre el destino y disfrute de su viaje en cualquier época del año.

Y para los que prefieren los desplazamientos cortos o de fin de semana, **«Escapadas de un día», que son «recorridos express»** por una serie de destinos con encanto para apurar hasta el último minuto las horas del día y del viaje **sin perderse lo más representativo de cada lugar**.

En el Boletín Semanal de Guía Repsol cada semana, **más de 340.000 viajeros reciben completas y variadas propuestas**. Todo un plan de viaje en el correo electrónico, con las mejores recomendaciones temáticas de guiarepsol.com y las claves para hacer turismo sin olvidar ningún detalle: dónde viajar, qué visitar, dónde comer, dónde alojarse y qué no hay que perderse. Y con la ventaja de que **se adaptan a cada época del año**, ya que cualquier momento es bueno para viajar.

Si te gusta viajar no puedes dejar de visitar la página web **www.guiarepsol.com**. La Guía digital continúa apostando por los contenidos de calidad, por una amplia oferta audiovisual y por la presencia en redes sociales, porque compartir las experiencias del viaje es tan interesante como realizarlo ●





Cambia el chip

Cómo afrontar cambios que parecen imposibles

“Más vale malo conocido que bueno por conocer”. Los psicólogos han demostrado que existen dos mecanismos distintos de toma de decisiones en nuestro cerebro: el racional y el emocional.

Chip y Dan Heath, dos reconocidos especialistas en comportamiento organizacional, nos explican cómo alinear estos dos mecanismos para que los cambios nos sean más placenteros y obtengamos mejores resultados de ellos.

Si llevas tiempo intentando cambiar de hábitos sin conseguirlo, este libro se convertirá en tu mejor aliado y compañero de ruta.

Autores: **Chip Heath / Dan Heath** Sello: **Gestión 2000**

**Nº1 del *The New York Times*
Más de 500.000 ejemplares vendidos**

Ha llegado la hora de montar tu empresa

Alejandro Suárez, uno de nuestros mayores inversores, te cuenta todos sus secretos

De la mano de Alejandro Suárez Sánchez-Ocaña, uno de nuestros más destacados emprendedores e inversores, aprenderás las claves de la creación de empresas y obtendrás toda la información necesaria para llevar a buen puerto tu idea de negocio.

Una obra imprescindible destinada a convertirse en el plan de ruta de los nuevos emprendedores que tanto necesita nuestro país.

Autor: **Alejandro Suárez Sánchez-Ocaña** Sello: **Deusto**

**Si estás pensando en montar tu empresa...
aquí tienes tu primer socio**



www.executiveexcellence.es

entra
lee
comenta
valora
participa

...

...

participa
valora
comenta
lee
entra

www.executiveexcellence.es

Toyota Land Cruiser

60th Anniversary



TOYOTA



60 años mirando lo imposible desde la cima

En 60 años la naturaleza nos ha puesto muchas veces a prueba. Hemos conseguido dominar terrenos, salvar obstáculos y recorrer caminos impracticables. Hemos hecho posible lo imposible. Solicita una prueba en www.toyota.es

Sistema de Visión 360° • Crawl Control • Multiterrain System • Suspensión KDSS

Consumo combinado (l/100 km): 7,9 a 10,8
Emisiones combinadas CO₂ (g/km): 209 a 256

Nada que demostrar

Today
Tomorrow
Toyota