

**Emilio Moraleda**

Prólogo de Rosa García, presidenta de Siemens España



# LOS RETOS DEL DIRECTIVO ACTUAL

Conductas, competencias y valores imprescindibles  
del profesional del siglo XXI

El método de Emilio Moraleda tras 35 años dirigiendo grandes empresas  
y cosechando excelentes resultados

**Emilio Moraleda**

Los retos  
del directivo  
actual

Conductas, competencias  
y valores imprescindibles  
del profesional del siglo XXI

© 2014 Emilio Moraleda

© Centro Libros PAFP, S.L.U., 2014  
Gestión 2000 es un sello editorial de Centro Libros PAFP, S. L. U.  
Grupo Planeta  
Av. Diagonal, 662-664  
08034 Barcelona

[www.planetadelibros.com](http://www.planetadelibros.com)

Diseño de cubierta: Microbio Gentleman  
Imagen de cubierta: © WB Digital, PM Images /Getty Images

ISBN: 978-84-9875-349-3  
Depósito legal: B. 2.742-2014  
Primera edición: marzo de 2014  
Preimpresión: gama sl  
Impreso por Romanyà Valls, S.A.

Impreso en España - *Printed in Spain*

No se permite la reproducción total o parcial de este libro, ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio, sea éste electrónico, mecánico, por fotocopia, por grabación u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito del editor. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (Art. 270 y siguientes del Código Penal).  
Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra. Puede contactar con CEDRO a través de la web [www.conlicencia.com](http://www.conlicencia.com) o por teléfono en el 91 702 19 70 / 93 272 04 47.

# Capítulo 1

## Los pilares del líder

Los ejecutivos tienen que invertir más y más en la cultura, los valores y las cosas intangibles. Necesitan ser cultivadores y contadores de historias para ganarse las mentes de la gente.

LEIF EDVINSSON

Todas las empresas y organizaciones del mundo tienen su propia cultura basada en valores. Es imposible no tenerla. Habrá sido conformada de manera deliberada o no, pero existe en ellas un modo de hacer las cosas, una forma de relación interna, de diferenciarse de los competidores, una visión del futuro de la propia empresa, una aspiración de transformar una parcela del mundo. Una chispa, un toque, un eslogan, una palabra, una frase, un detalle cualquiera que la distingue de las demás.

Siempre hay una conducta individual y colectiva que diferencia a unas empresas de otras, a unas instituciones de otras. Una especie de filosofía que determina la forma de actuar y hasta la manera de pensar.

El perfil de los líderes y de los empleados de Google y sus actitudes personales son muy diferentes a las de sus homólogos del Banco Santander, Coca-Cola o Volkswagen. Son hijos de diferentes culturas corporativas. De diferentes mundos empresariales.

No es que sean formas de conducta desiguales porque los negocios sean distintos. Tiene más que ver con la idiosincrasia de sus líderes fundadores o de quienes dirigen hoy los destinos de la organización, e incluso con la manera de ver el mundo de quienes pusieron la primera semilla del negocio. Es muy probable que algunos de los ele-

mentos culturales de Google procedan directamente de la genuina visión de Larry Page y Sergei Brin, sus creadores.

Siendo competidores, no parece que Toyota, Ford y Renault tengan la misma cultura empresarial. Cualquiera de ellas tiene rasgos peculiares que la diferencian con claridad de las otras. Sus orígenes en países tan distintos como Japón, Estados Unidos y Francia son suficientes para marcar netas diferencias culturales. Sakichi Toyoda, Henry Ford y Louis Renault fueron emprendedores brillantes que dejaron su impronta personal en la compañía que fundaron, y es muy seguro que una parte de su legado cultural perdure en el siglo XXI.

El lector coincidirá conmigo en que instituciones deportivas tan carismáticas como el Real Madrid y el Fútbol Club Barcelona tienen una cultura y filosofía de club muy diferente. Se dedican a lo mismo, pero les envuelve una atmósfera ambiental muy dispar. Unos valores genuinos desiguales. Es evidente que su estructura cultural funciona, siendo distinta, ya que ambos equipos pueden exhibir una trayectoria de éxitos reconocida y admirada en los cinco continentes. No obstante, tienen una pieza cultural que es la misma: su deseo de conseguir siempre la victoria, en especial frente a su principal rival deportivo.

La cultura es la forma de ser de las empresas, la suma de las conductas de todas las personas que trabajan en ella. Con frecuencia es un sentimiento colectivo, una especie de inspiración, de guía, de faro, de rumbo, de ideología empresarial. Algo intangible a lo que no se puede renunciar porque son los mismos cimientos de la empresa, y muchas veces los primeros anhelos, ideales e ilusiones de quienes la fundaron.

## El oro molido

Los valores no son autobuses.  
No te llevan a cualquier sitio.  
Definen lo que eres.

JENNIFER CRUSIE

Es muy frecuente ver cómo los líderes de las empresas, los comités ejecutivos y los directivos de recursos humanos se complican un

poco la vida estableciendo una larga lista de valores corporativos que pretenden ser la cultura de la organización. Cuando se quiere redefinir y ajustar la cultura empresarial, se hacen innumerables sesiones de trabajo, entrevistas, encuestas a los empleados, se llama a consultores externos, se revisan piezas de la cultura de otras empresas y un sinnúmero de actividades para concluir que los valores corporativos de una determinada compañía son, por ejemplo: innovación, trabajo en equipo, calidad, servicio al cliente, responsabilidad social corporativa, excelencia, personas, resultados, compromiso, integridad..., y así una lista de ocho o diez valores como mínimo.

Luego se hacen reclasificaciones dentro de los valores seleccionados y se habla de conductas de liderazgo corporativo, con una nueva lista de otros ocho o diez conceptos: inclusión, puertas abiertas, comunicación, desarrollo, colaboración, delegación, gestión del cambio...

Total, que aunque la intención es muy buena, la gente de a pie termina liándose un poco y se pierde entre tanta maraña de nomenclatura de valores, conductas de liderazgo y otros calificativos. No digamos nada si, además, se introducen conceptos adyacentes como principios operativos, que a veces compiten en complejidad con los mencionados valores y conductas de liderazgo. En fin, una auténtica selva embrollada de conceptos que despistan a cualquiera.

Estar expuestos a tantos conceptos resulta incómodo, y las personas tienen tendencia natural a desconectar un poco de eso que se llama la cultura de la empresa. Demasiada complejidad para un asunto tan importante y nuclear.

Siendo consejero delegado caí también en ese error de saturar a nuestra gente hablándoles siempre de un montón de valores, otras tantas conductas de liderazgo y unos cuantos principios operativos. La verdad es que a veces los empleados se aburrían o se perdían, o todo al mismo tiempo.

Hablando tanto con ejecutivos como con la gente normal de la compañía, me convencí, es decir, me convencieron, de que había que simplificar aquello y centrarnos en unos pocos valores para no saturar ni confundir a nuestra gente.

Desde entonces soy partidario de focalizar las organizaciones sólo

en un puñado de sólidos valores. Cuando cuatro o cinco valores clave se resaltan y se viven con intensidad, la gente responde mucho mejor y la energía no se diluye, ni se divaga tanto. Claro que hay que elegir muy bien en qué valores nos centramos y no dar en absoluto la impresión de que ignoramos por completo el resto de los valores corporativos.

Creo que una compañía tiene una cultura sólida y eficaz cuando cualquier empleado puede decirla en una frase. Y cuando ese mismo empleado puede mencionar sin vacilar los cuatro o cinco valores esenciales de esa cultura.

Cuando alguien se dispone a hacer un largo viaje, puede olvidar echar en la mochila cualquier cosa salvo algunas, sin las cuales no va a ninguna parte: pasaporte, billetes de avión y dinero.

En el mundo de la empresa hay ciertos valores que deben llevarse siempre en la bolsa de viaje. Yo tengo preferencia por una lista corta y sencilla de ellos, a la que llamo «el oro molido»:

- Resultados.
- Integridad.
- Innovación.
- Respeto por la gente.
- Cuidar el talento.

Este oro molido son para mí los elementos menos prescindibles en cualquier cultura, es una mezcla equilibrada de valores *hard*, como son los resultados, y los valores *soft*, como innovación, integridad, respeto y talento.

Sin resultados, simplemente desapareces del mapa sin darte cuenta en menos que canta un gallo; sin innovación, te conviertes en obsolescencia pura y dura; sin respeto, te quedas solo y nadie te sigue aunque aparenten hacerlo; sin integridad, tienes los pies de barro y los días contados; y sin el talento adecuado, estás hueco y definitivamente perdido.

En otras palabras, y para ir al grano: sin este equipaje cultural no vamos a ninguna parte en el mundo de las empresas. Y con él vamos al fin del mundo.

En definitiva, son piezas culturales clave que no pueden faltar en una organización de éxito continuado y sostenible. Por supuesto, hay otros valores que los complementan, pero pocos más son tan necesarios para garantizar larga vida a cualquier proyecto empresarial.

Vivir día a día estos valores y ponerlos en práctica en toda la organización marca la diferencia. ¡Y qué diferencia! Cuando el líder se echa a la espalda ese puñado de valores y en todo momento predica con el ejemplo, como la lluvia fina empiezan a calar de manera profunda en los profesionales de la empresa. Y entonces, se produce el pequeño milagro de vivir de verdad esos valores con el extraordinario efecto positivo que tiene en la gente y, por supuesto, en los resultados financieros de la empresa.

Me considero fiel seguidor de este quinteto de valores, y por mi propia experiencia estoy convencido de que nunca defraudan. Son los ingredientes necesarios para asegurar una cultura empresarial de éxito. Para mí son los verdaderos «cinco grandes».

## *Resultados*

Es la economía, estúpido.

BILL CLINTON

A esta frase-eslogan se le atribuye una buena parte del triunfo de Bill Clinton sobre el presidente George H. W. Bush (padre) en los comicios de las elecciones presidenciales de Estados Unidos de 1992.

En un entorno empresarial, supongo que Clinton diría algo parecido: «Son los resultados, estúpido».

Cualquier compañía u organización de cualquier parte del planeta, de cualquier tamaño y de cualquier sector industrial no sobrevive si no tiene resultados económicos. Buenos y recurrentes resultados económicos. Apple, Siemens, Nestlé, Mercadona, Inditex o Tuberías Hermanos García de Albacete no tienen futuro alguno si año tras año no presentan buenos resultados a sus accionistas o propietarios. Puro sentido común.

Hay que alegrarse, y mucho, de que las compañías en las que trabajamos tengan buenos resultados. No es garantía absoluta de que se-



guiremos ahí, pero ya es algo. Y, desde luego, algo imprescindible para la supervivencia de la empresa.

En esto de obtener resultados no hay excepciones y todas las empresas tienen un ideario muy similar: cuantos mejores resultados financieros, ¡mejor! No son instituciones gobernadas por hermanitas de la caridad, y en su día todas nacieron, entre otras cosas, para ganar dinero. Es así de claro, y al pan, pan y al vino, vino. Y esto no es, ni mucho menos, una crítica al sistema, es la pura realidad. Y, además, ese legítimo anhelo por ganar dinero es una de las fuerzas centrales que mueven y seguirán moviendo al mundo.

Los fundadores de cualquier empresa, primero, y los líderes gestores, después, tienen siempre como prioridad número uno generar ventas y beneficios. Por lo tanto, no podemos extrañarnos de que uno de los valores más importantes en la cultura de una empresa, de cualquier empresa, sea el *performance* o resultados. Forma parte del ADN de las organizaciones con ánimo de lucro. Dicho así, esto de lucro no suena bien, pero es una verdad como un templo. Y lucro no significa otra cosa que ganancia, rendimiento o beneficio, palabras a las que no debería atribuírseles el poso negativo que a veces se les asigna. Las ganancias y el beneficio de las empresas crean valor y estimulan el progreso económico, que es como decir el progreso social.

Puede cuestionarse si los resultados son intrínsecamente un valor como tal por su evidente connotación crematística. Yo pienso que tiene la misma legitimidad y trascendencia que cualquiera de los aquí subrayados. Su condición menos poética y más pegada al terreno no le priva de pertenecer al selecto grupo de los cinco grandes valores.

Al fin y al cabo, las empresas no son una comuna de aquellas de las de la década de 1960 de «paz y amor».

Creo, sin duda alguna, que este valor es imprescindible en cualquier cultura empresarial. No puedo imaginarme ninguna compañía que no tenga los resultados en un lugar prioritario de su ideario cultural. Lo llamarán tal cual, resultados, o crecimiento sostenido, o cliente satisfecho, o el cliente es lo primero, o líderes del mercado, o cualquier otra denominación más suave y sutil, pero lo que de verdad se quiere decir es beneficio puro y duro. Y, por supuesto, legítimo. Y así es la vida.

Lo llamemos como lo llamemos, este valor es imperativo, y los líderes de la organización tienen que enfatizar su importancia para que todo el mundo tenga claro que sin resultados la empresa no va a ninguna parte, y tampoco, lógicamente, los profesionales de la misma. Un buen líder no olvida nunca esta prioridad, y tiene el mandato y la obligación de ser proactivo en la consecución persistente de resultados. Otra cosa diferente es con qué métodos de liderazgo consiga materializar año tras año este valor corporativo.

En el valor resultados se sobrentiende incluida la focalización en el cliente. El hecho de situar al cliente en el centro del negocio, en el centro de la estrategia corporativa para alcanzar resultados de excelencia. Sin clientes que comprendan nuestros productos y servicios, sin clientes satisfechos, sin clientes fieles, no hay resultados posibles. Sin ellos ni siquiera hay empresa.

Por lo tanto, para conseguir buenos resultados, hay que situar en primer lugar al cliente y en segundo lugar también.

En el libro he dedicado un capítulo monográfico a este tema, titulado «Sin resultados estás muerto». Por esta razón ahora no me extiendo más.

## *Innovación*

En el mundo sólo triunfa quien se levanta y busca las circunstancias. Y las crea si no las encuentra.

GEORGE BERNARD SHAW

Nunca andes por el camino trazado, pues te conducirá únicamente hacia donde los otros fueron.

GRAHAM BELL

La innovación con mayúsculas está cambiando el mundo constantemente, y de forma cada vez mucho más rápida. Sin irnos más lejos, si echamos la vista atrás sólo veinte años, comprobamos que la explosión innovadora ha abarcado todo lo que nos rodea.

Los nuevos ordenadores portátiles ultraligeros, los *smartphones*,

los *iPads*, las redes sociales, la telemedicina, la secuenciación del genoma humano, los buscadores como Google, el coche eléctrico, el cine en 3D, las nuevas formas de energía. Una lista interminable que sigue con la sofisticada innovación farmacéutica, que ha conseguido que el sida, por ejemplo, haya pasado de ser una condena a muerte a una enfermedad crónica más.

El ímpetu innovador no conoce límites, y ha llegado hasta los mismos fogones de la mano de talentos excepcionales como Ferran Adrià y otros muchos pioneros de la transformación de la cocina moderna.

La ola de innovación que todo lo inunda hace aparecer nuevos productos y servicios, y con ellos miles de nuevas empresas. Al mismo tiempo, con la misma intensidad, desaparecen gran cantidad de empresas que se han quedado atrás por no saber reaccionar, por no saber innovar o, simplemente, por no hacerlo a tiempo, ya que otras se han adelantado.

Innovar es un valor absolutamente al alza para poder sobrevivir en esta carrera sin fin. Y la innovación no se espera sólo de las grandes compañías y sus divisiones de I+D+i, es una actitud mental, un pensamiento que rehúye la inercia y la pasividad y que se resiste a aceptar, sin más, el *statu quo* de las cosas.

Los líderes empresariales tienen que ponerse al frente de esa avalancha innovadora que lo invade todo. Tienen la obligación de estimular el pensamiento innovador de sus organizaciones y conseguir que el espíritu de renovación cale en todos los profesionales. Y buscar fórmulas para que aflore la innovación de la gente en todos los niveles. Y, por supuesto, saber premiarla y reconocerla con generosidad.

Innovación es también una insatisfacción permanente para crear o mejorar procesos, productos, servicios..., y procurar estar siempre a la vanguardia de lo que hacemos. Y hacerlo antes y mejor que nuestros competidores. Y a precio más competitivo.

El pensamiento innovador es lo contrario del autodeleite y la auto-complacencia. Esa maldita autocomplacencia que hace desaparecer muchas empresas y proyectos por pensar que éramos para siempre los mejores en lo nuestro. ¡Menudo error!

Es mantener el hambre intacta, el hambre de hacer cosas diferentes que añadan valor a la empresa y a las nuevas generaciones. La innova-

ción es un valor que se proyecta al futuro y hacia allí nos catapulta, un valor que seguirá generando progreso y bienestar. Y que, de manera incesante, continuará creando y eliminando empresas a igual velocidad.

En definitiva, el valor innovación en las empresas es instalarse en la insatisfacción permanente y no dormirse nunca en los laureles.

### *Integridad*

Al evaluar a la gente se buscan tres cualidades: integridad, inteligencia y energía. Si no tienes la primera, las otras te terminan matando.

WARREN BUFFETT

Los buenos resultados empresariales son aceptables y elogiados sólo si se consiguen respetando y cumpliendo escrupulosamente las leyes vigentes y las normas que gobiernan la ética y la integridad.

En el entorno empresarial, integridad básicamente significa cumplir con rigor todas las leyes y no infringir valores corporativos ni normas internas que sean justas y equitativas. Cualquier empresa u organización que no respete siempre las leyes de los territorios en los que opera está condenada al fracaso. Sólo sobrevivirá en el corto plazo, pero su mala reputación terminará haciéndola añicos.

En las sociedades modernas de los países democráticos es imposible construir y hacer perdurar empresas que vulneren las leyes y la ética. Simplemente no son sostenibles.

Como directivo, durante un tiempo tuve responsabilidad sobre varios países europeos, entre ellos Rusia. En mi primera reunión en Moscú con el equipo ejecutivo local, recuerdo que me informaron con detalle cómo nuestros competidores utilizaban ciertas prácticas comerciales que burlaban la ley para conseguir sus objetivos de ventas en el país. Me daban a entender que en la Rusia poscomunista esas prácticas eran el pan nuestro de cada día.

Los directivos rusos, entendí, me estaban sugiriendo claramente que en ese país la única forma de competir era hacer lo mismo que algunos de nuestros adversarios comerciales.

Me sorprendieron, y la verdad es que no encajé bien aquella poco sutil insinuación de violar la ley. Me limité a decirles, supongo que poniendo cara de jefe, que en nuestra compañía la integridad era un valor invulnerable y que, por supuesto, cumplieran las leyes rusas les gustaran o no. Que la integridad empresarial de nuestra compañía para hacer negocios era la misma en Rusia, Estados Unidos, Vietnam o Argentina. Que tenían que hacer crecer el negocio cumpliendo la legislación rusa y las normas internas de nuestra empresa. Ésas, y no otras, eran las reglas del juego. Alguna otra reflexión al equipo sobre el tema y punto y aparte.

Hay cosas en las que no se puede bajar la guardia, ni ser laxo ni ambiguo ni nada parecido. La integridad es una de ellas. Con los valores no se juega nunca, y menos aún con la integridad.

Para asegurar el cumplimiento de las leyes en todos los rincones del planeta, nuestra compañía había establecido desde hacía tiempo un equipo global de *compliance* que corrigió y evitó casos de malas prácticas empresariales en diversos mercados, en especial en los llamados emergentes. Estos equipos son cada vez más frecuentes, en particular en empresas de alcance internacional. Por supuesto, ninguna corporación quiere arriesgarse a que vulnerar leyes y normas éticas ponga en entredicho la reputación corporativa, dañando de forma grave la imagen de la compañía. Y cuando se daña la imagen, antes o después, también se dañan los resultados financieros corporativos.

Por lo tanto, el valor integridad también es imprescindible para las empresas con vocación de liderazgo y progreso en el largo plazo. Me resulta difícil imaginar una empresa seria que no incluya este valor en su cultura organizativa.

Dicho todo lo anterior, sabemos que los ejecutivos y líderes de diferentes niveles están sometidos a grandes presiones internas para conseguir o superar, año tras año, los objetivos de ventas y beneficios. Esta situación puede hacer caer a alguno de ellos en la tentación de tomar el atajo y esquivar leyes y normas con tal de no fracasar en alcanzar las cifras de su presupuesto.

Quien toma ese camino, se arrepiente una y mil veces, porque es muy alto el precio que debe pagar el ejecutivo o ejecutiva y la empre-

sa de la que forman parte. En fin, que nunca vale la pena encenagarse, porque al final, como dice el refrán, «Es peor el remedio que la enfermedad». Y además, nadie, absolutamente nadie, estará de su lado ni lo apoyará cuando tenga problemas sobrevenidos por vulnerar lo invulnerable. Como es lógico, se quedará siempre solo. Siempre.

Los líderes corporativos tienen la obligación de actuar con ejemplaridad, exhibiendo en todo momento una conducta íntegra. Es decir, predicando con el ejemplo de manera constante y visible. De esta forma, el valor integridad se vive en el ambiente y cala profundamente en las conductas de todas las personas de la empresa.

En mi paso por diferentes puestos directivos me ha tocado, lamentablemente, prescindir de algún alto ejecutivo por faltar a la integridad. Y en estos temas tan delicados no hay medias tintas. Una persona es íntegra o no lo es. A estas alturas no pueden tolerarse en las organizaciones empresariales personas un poco íntegras o medio íntegras. Como no podemos, creo, admitir, con conocimiento, una sola conducta contraria a las leyes y a la ética más elemental.

### *Respeto por la gente*

Cuando los que mandan pierden la vergüenza, los que obedecen pierden el respeto.

FRASE ANÓNIMA

En los entornos laborales, el concepto respeto por las personas tiene un sentido muy amplio. Significa desde no levantar la voz a nadie a no humillar, atropellar o abusar de ninguna persona en ninguna circunstancia. Y, desde luego, el respeto debe proteger totalmente la esfera personal y privada de los profesionales. Siempre. Respeto quiere decir hablarles con sinceridad, mezclarse con ellos, apoyarlos, animarlos en situaciones adversas, reconocer su trabajo, mostrar empatía y muchas cosas más.

En general, el respeto entre iguales presenta pocos problemas, porque hay cierto equilibrio de fuerzas y posición. El respeto del inferior jerárquico al de superior rango siempre se da y se sobrentiende.

A veces, en estos casos, más que respeto o admiración es auténtico temor a la autoridad y al poder. Este sentimiento todavía es demasiado frecuente, incluso en las organizaciones modernas. ¡Y ya es hora de que lo vayamos desterrando!

Me referiré sobre todo al respeto de arriba hacia abajo; es decir, del superior en jerarquía hacia el subordinado. Aquí sí hay problemas.

En mi opinión, el respeto por la gente es otro valor imperativo y de obligado cumplimiento en las empresas. Sin ninguna excepción. Y son los líderes, empezando como siempre por arriba, los que tienen que dar ejemplo y exhibir constantemente una conducta de absoluto respeto personal hacia los profesionales que dirige.

Los directivos que de verdad respetan a sus equipos, a su gente, uno a uno, tienen mucho ganado. Para empezar, el respeto de sus propios subordinados. El líder que muestra respeto a las personas que dirige, sea cual sea su nivel jerárquico, genera confianza y compromiso. Hace que la gente que le rodea le siga y se entregue más en el trabajo. Y hay una gran diferencia entre un equipo comprometido y un equipo desmotivado y temeroso.

Me declaro incapaz de entender al líder que, en los tiempos que corren, no trata con respeto a las personas que trabajan para él o para ella. La única posible explicación que encuentro es su profunda inseguridad, por no hablar de secuelas perdidas en el tiempo o de su evidente déficit de inteligencia emocional.

El respeto hacia la gente que dirigimos siempre es compatible con ser un líder exigente y demandante de resultados brillantes. Para exigir buenos resultados no hace falta ser un *killer* furibundo. He conocido muchos líderes que han tratado muy bien a sus equipos y siempre les ha acompañado el éxito profesional. Hay una correlación positiva que no falla. Cuando se trata bien a las personas, nunca lo olvidan. Y tampoco cuando se las trata mal. Y, sin embargo, hay gente, hay líderes a los que les cuesta enterarse.

Ni siquiera no obtener resultados puede justificar la falta de respeto. Para resolver eso no es necesario vulnerar la regla del respeto personal. El líder que no sabe respetar a su gente, simplemente no merece la posición que tiene y debería ser reeducado con urgencia o relevado.

Aunque presente los mejores resultados. Si así fuera, serían resultados contaminados y, por lo tanto, insostenibles.

En cualquier entorno, y en el laboral también, a la gente hay que respetarla siempre. Y eso quiere decir, siempre.

### *Cuidar el talento*

Existe algo mucho más escaso y raro que el talento.  
Es el talento de reconocer a la gente con talento.

ELBERT HUBBARD

El talento es el mejor recurso que tienen las organizaciones. Todas proclaman esta afirmación a los cuatro vientos, y por supuesto están en lo cierto. El reto es que no todas las organizaciones, ni todos los líderes, cuidan de manera adecuada el talento, sobre todo el mejor talento. Algunos líderes empresariales prestan tanta atención a los datos financieros que su lenguaje les delata, y se percibe a la legua que el talento no está entre sus prioridades; aunque, llegada la ocasión, lean buenos discursos hablando de ello.

Las empresas de éxito dedican tiempo y recursos a equiparse bien de talento. También en tiempos de adversidad. En especial en tiempos de adversidad. El talento es siempre el último bastión que protege el castillo, y no podemos dejar de invertir en su fortaleza y desarrollo.

Mi época como director de recursos humanos me marcó mucho para después, como ejecutivo con una voluminosa cuenta de resultados a la espalda, dedicar tiempo y recursos para disponer del mejor talento posible. En realidad, dos tercios de mi tiempo, aproximadamente, lo dedicaba de forma casi rutinaria a los números (resultados) y a la gente (talento); el resto a estar en contacto con los clientes, con la casa matriz de la compañía y a conocer lo mejor posible a los competidores.

Los líderes eficaces se preocupan de atraer y desarrollar el mejor talento para sus organizaciones. Saben que se juegan mucho en ello. Huelen el talento y lo identifican con rapidez. Son exigentes pero reconocen personalmente el trabajo bien hecho. Dan oportunidades de



prosperar y someten a la gente a duras pruebas, pero son cercanos y justos. Saben crear un ambiente en el que el talento se siente incluido e integrado. Haciendo todo esto, y muchas cosas más, retienen al mejor talento. Un talento motivado, reconocido y muy productivo. Un talento admirado y envidiado por los competidores.

En definitiva, saben que desarrollando y cuidando bien el talento, éste se quedará y no abandonará con facilidad la empresa.

No podemos caer en el error de no desarrollar a la gente para que no nos la robe la competencia. Por supuesto que siempre hay riesgo y algunos podrán irse, pero no debemos dejar de desarrollar de manera incesante a nuestros equipos porque entonces corremos un riesgo mayor, y es que la empresa se pare y empiece su declive.

## **Lo mejor de cada casa**

Los verdaderos líderes viven sus valores en cualquier sitio, no sólo en el trabajo.

STAN SLAP

No hay dos empresas que tengan la misma cultura, como no hay dos planetas iguales. Cuando dos empresas se fusionan, aparecen muy pronto los choques culturales. Ya se ponen en evidencia durante el largo proceso de la fusión.

¿Qué cultura elegir para la nueva empresa surgida de la integración?

En alguna ocasión, la fusión es entre iguales y no hay una parte predominante sobre la otra, pero estos casos son los menos; lo más habitual es que haya un comprador y un comprado. Por lo general, los líderes de la compañía compradora imponen, sin muchos reparos, su propia cultura y valores. En consecuencia, la nueva empresa no aprovecha algunos filones de buena cultura que, sin duda, tiene la empresa comprada. Es una oportunidad perdida que, además, hará más indigesta y prolongada la integración.

He vivido fusiones en primera persona, y he podido comprobar las consecuencias de aceptar parcelas culturales de la empresa comprada que han añadido mucho valor a la nueva organización. Si, por

ejemplo, una de las señas de identidad de la empresa comprada es su excelencia en orientación al cliente, es temerario no aprovechar ese elemento cultural e integrarlo como propio en la compañía recién nacida.

En fin, creo que es más pragmático y más rentable coger «lo mejor de cada casa» para que la nueva tenga los mejores cimientos.

En los casos de fusiones, el proceso de reajustes culturales siempre depende de la humildad o arrogancia de los líderes predominantes. El buen líder no desperdicia lo bueno de la «otra casa», lo integra sin complejos para reforzar la nueva. Tiene olfato integrador y sabe sumar para ser más fuerte. El líder altivo y vanidoso es capaz de ignorar la excelencia sin advertir las consecuencias, y tal vez sin percatarse de que su tic de soberbia lo debilita y le pasará factura antes de lo que pueda imaginar.

## **La cultura declarada y la cultura real**

Dar ejemplo no es la principal manera de influir en los demás. Es la única manera.

ALBERT EINSTEIN

La cultura oficial de cualquier empresa es la que aparece en la web de la misma, donde por lo general se refleja la visión corporativa y los valores que configuran la cultura de la organización. Ahí aparecen enumerados y descritos en detalle cada uno de los valores entendidos e interpretados por la propia empresa.

La verdad es que hay muchas empresas e instituciones que cuidan mucho la presentación de su cultura en la página web, sus líderes saben que es una tarjeta de visita abierta al mundo en la que se posicionan como actores empresariales o institucionales. Valores que con mucha frecuencia vemos en las webs son, por ejemplo: trabajo en equipo, responsabilidad social corporativa, servicio al cliente, ética, innovación, excelencia, resultados...

Ese conjunto de valores hechos públicos y dirigidos a empleados, accionistas, inversores, clientes, gobiernos y comunidad en general

constituye la cultura oficial, formal y declarada. Es una especie de declaración de buenas intenciones *urbi et orbi*. Y un compromiso, también público, de la empresa u organización frente a todos los *stakeholders*.

El consejo de administración, los líderes corporativos y todos los profesionales vinculados a la empresa quedan comprometidos con esa cultura publicada. Es un género de contrato público que luego hay que cumplir.

Como se dice coloquialmente «el papel todo lo aguanta», y en la era de las tecnologías modernas al servicio de la comunicación global, también podemos decir que «la red todo lo aguanta».

Es obvio que la cultura declarada siempre es buena y propicia valores de tono muy positivo. No hay, no puede haber, connotación negativa alguna en la declaración de valores corporativos.

Ahora bien, la cultura que en verdad cuenta es la real, no la publicada en la red a bombo y platillo. La real es la que producen los líderes en el día a día con sus conductas. Ésa es la que influye en la gente y la que identifica a la empresa dentro y fuera de sus paredes.

Cuando la cultura real y la declarada encajan como la mano en el guante se produce una conexión perfecta entre lo dicho y lo hecho. Y esa coherencia es un arma muy potente que ensambla y conecta las conductas de los líderes con los valores corporativos. Esa congruencia entre los valores prometidos y los vividos envía un mensaje poderoso a la gente y fortalece la motivación y el compromiso de todos.

Cuando tal ensamblaje no se produce, el mensaje es simplemente de desconfianza y puede ser bastante devastador para la moral colectiva.

Si en una convención un directivo pregona a los cuatro vientos lo fundamental que es respetar a las personas y presenta ese valor como un pilar de la cultura empresarial, se espera de él que sea coherente y fiel a su propia palabra. Lo que no se espera de él es que a los dos días la empresa a gritos con un subordinado suyo. Y menos aún en público.

Con su conducta, ese directivo se inhabilita a sí mismo para referirse en el futuro al valor de respeto por la gente. Y se inhabilita también para ser portavoz reconocido del resto de los valores corporativos. Y además hace un socavón en la moral del equipo.

## Los incumplimientos se pagan

El fin justifica los medios.

NICOLÁS MAQUIAVELO

Los que primero deben cumplir y hacer cumplir los valores corporativos son los líderes. Vivir la cultura empresarial con el ejemplo diario es la mejor manera de reforzar y hacer creíbles los valores que proclamamos. Un buen líder siempre predica con el ejemplo y es un modelo para seguir, en especial cuando se trata de afianzar los valores en los que se basan la imagen y reputación corporativas. Sabe muy bien que se influye en los demás por lo que se hace, no por lo que se dice.

Tan importante como dar buen ejemplo es no tolerar conductas contrarias a los valores, sobre todo si esas conductas vienen de ejecutivos. El líder que muestra tolerancia cero con las violaciones graves a los valores de la empresa genera toneladas de crédito personal, y ese rasgo le hace mucho mejor líder. La coherencia es reconocida por todos y ese líder es de confianza y la inspira a la organización.

Por el contrario, tolerar vulneraciones serias de los valores tiene una consecuencia de difícil reparación: el líder infractor y el que lo tolera pierden autoridad, y los valores sirven para la chufra y la guasa de la gente. El tolerante se hace cómplice y se le juzga con la misma severidad que al autor de la infracción. En definitiva, los valores se degradan si no se cumplen, sobre todo por los líderes. Y con pocos malos ejemplos es suficiente.

Una de las situaciones más delicadas para cualquier directivo en su papel de liderazgo es tener que prescindir de algún profesional muy próximo a él o a ella. Prescindir de un estrecho y eficiente colaborador es siempre plato de mal gusto. Es muy duro pero inevitable. Sobre todo si esa decisión tiene su origen en un incumplimiento grave de ese colaborador por quebrantar la confianza al vulnerar algún valor fundamental de la empresa.

Es en especial duro y frustrante renunciar a algún profesional de larga trayectoria de éxito por decidir un día saltarse las reglas de la

integridad o el respeto hacia las personas. Por duro que sea, hay que coger al toro por los cuernos y tomar la decisión una vez contrastada la evidencia. No existe otra alternativa paliativa ni valen paños calientes.

Es un mal trago por el que también he pasado. Pero el trago es mucho más amargo y el daño más irreparable si se tolera la conducta intolerable.

## **La cultura se refleja en la cuenta de resultados**

Las dos cosas más importantes que no aparecen en el balance de una empresa son: su reputación y sus hombres.

HENRY FORD

Estoy convencido de ello. La cultura de cada empresa termina reflejándose en el sanctasanctorum de la cuenta de resultados.

Una cultura sólida, con valores bien arraigados, vivos y vividos a diario en la organización, tiene un impacto claro y positivo en los resultados financieros. La cultura de cada empresa culmina su proceso de destilación en la mismísima cuenta de resultados. La mezcla de actitudes, comportamientos, prácticas, estilos, conflictos, compromisos personales. Aunque no lo parezca, todo eso va directamente a los números de la empresa. Ese cóctel variado de conductas individuales no hace sino sumar, restar, multiplicar o dividir en el balance de la empresa.

Las empresas con una cultura ambigua, sin definición clara de su contorno, con contradicciones básicas, son una especie de organizaciones mercenarias, sin unos valores claros que seguir y vivir. Esa cultura vaga y pusilánime también se refleja, y pronto, en las cifras de la empresa, en la dichosa y omnipresente cuenta de resultados

Cuando en la empresa existe una clara orientación a resultados, cuando los equipos trabajan duro y tienen recompensa, cuando el ta-

lento se siente integrado y comprometido con los objetivos generales, cuando los líderes cuidan a su gente tanto o más que a sus clientes; cuando todo eso pasa, todo fluye mejor y la aportación de cada persona se deposita con generosidad en el balance de la compañía. La cultura y la energía de la atmosfera colectiva terminan influyendo de forma positiva en las cifras de la empresa.

En una ocasión, le escuché decir a un alto ejecutivo de una compañía internacional cotizada en Wall Street que lo que cada persona hace cada día en su trabajo, se termina reflejando en el valor de la acción. Estoy de acuerdo con esa afirmación.

Y la inversión en la gente, ¿llega también al balance de la empresa?

Por supuesto que sí. Es la inversión más rentable de todas. Los recursos invertidos en el desarrollo de los equipos, en su capacitación, terminan siempre sumando y multiplicando. Y claro que llega al balance en forma de más ingresos y más beneficios.

Y la generosidad de los líderes, ¿suma o resta en el balance?

No hablamos de generosidad en el sentido paternalista y protectionista sino de generosidad como actitud de compartir con justicia la cosecha de buenos resultados con los empleados que han contribuido a ellos.

Si por generosidad queremos decir compensar de forma competitiva a los equipos, unos dirán que resta. Retribuirlos mejor que nuestros competidores a su gente resta, porque se incrementan los gastos de la empresa al pagar más bonos e incentivos.

Otros dirán que suma, porque la generosidad en el sentido descrito es un instrumento de constatada eficacia motivadora. Y ya sabemos que la motivación trae compromiso, y ambos juntos mejores resultados.

Soy de los que piensan que la generosidad de los líderes también se refleja en la cuenta de resultados. Que aplicada con criterios objetivos y con los pies en el suelo, en definitiva es rentable, muy rentable para las compañías.

## Choque de culturas. El vuelo de Londres a Tokio

La función de los valores es darnos la ilusión de tener un propósito en la vida.

JOHN P. GRIER

Como es lógico, las culturas empresariales varían en función del continente de origen. Muchos valores son universales y funcionan en cualquier punto del globo, pero hay muchas matizaciones que aunque sean sutiles llegan a marcar la diferencia. El mismo valor universal no es exactamente igual en Estados Unidos, Europa, Asia o Latinoamérica.

La gente que ha tenido la oportunidad de viajar y trabajar en diferentes países sabe lo importante que son las tonalidades y matices de las culturas, también en el entorno de la empresa.

Durante largos meses, mi equipo y yo tuvimos que negociar un contrato con una compañía farmacéutica japonesa que nos licenciaba en todo el mundo un producto muy innovador. Era el primero en su categoría para una enfermedad muy devastadora. A escala global, nuestra compañía había cerrado el acuerdo con los japoneses hacía ya mucho tiempo; no obstante, por razones que no vienen al caso, la negociación para el mercado español era diferente y me tocó hacerla a mí.

Por parte de la compañía japonesa, la negociación la lideraba su presidente en Europa que era japonés.

Para nuestros estándares europeos, la negociación se prolongó muchísimo tiempo, pero nos armábamos de mucha paciencia porque el contrato era estratégico y, además, ambas compañías eran socios globales. En tantas idas y venidas para negociar el contrato, aprendí que los japoneses te piden que vayas cediendo pequeñas cosas, y como son pequeñas las vas cediendo sin mucha resistencia. Hasta que un día te das cuenta de que tantas pequeñas cesiones se han convertido en una cesión de cierta envergadura. Pero claro, lo has hecho poco a poco y durante muchos meses y muchas reuniones, y casi no te das cuenta.

Después de año y pico de negociación, el presidente europeo de nuestro socio y yo acordamos cerrar el contrato por teléfono. Todo estaba ya atado y era cuestión de reconfirmar lo ya negociado. Él estaba en Londres, y yo en Madrid.

En el último momento de nuestra conversación telefónica, el ejecutivo japonés me pidió que le hiciese la enésima pequeña concesión. No me lo esperaba y me quedé muy sorprendido. En realidad, me molestó que estando todo cerrado me diera otro pequeño apretón. Y le dije más o menos que a esas alturas, sintiéndolo mucho, no podía aceptar su nueva petición. Él insistió, y ante su insistencia mi tono de voz era firme, que no alterado, y le repetí que no, que el acuerdo ya estaba cerrado.

Conociendo un poco la cultura empresarial japonesa, mi tono de voz llegó a ser firme, pero jamás alto, porque sabía que podría ofenderse.

Aunque estaba previsto, no cerramos el contrato en esa conversación telefónica, y todo se quedó como estaba al inicio de nuestro diálogo.

A las dos horas, aproximadamente, me llama mi jefe desde Estados Unidos para preguntarme qué ha pasado con nuestro socio japonés, quería saber qué le había dicho para que hubiese cogido un vuelo y fuese de camino a Tokio para reunirse con su consejero delegado corporativo (CEO).

¡Me quedé de piedra!

La versión de mi colega japonés fue que yo no lo había tratado con respeto al no aceptar ceder un pequeño fleco del contrato y que, además, había utilizado un tono de voz inapropiado en nuestro diálogo para cerrar el acuerdo. Y eso, claro, lo decía convencido, después de la infinita paciencia que yo creía haber tenido, y después de jamás haber dicho una palabra más alta que otra en nuestra última conversación. Pero el caso es que volaba a Tokio enfadadísimo, ¡y yo sin enterarme de que lo había ofendido!

Al final, todo se arregló, y el contrato felizmente se firmó cediendo por nuestra parte la última pequeña petición, el origen de la «ofensa».