



knowsquare .

PREPARADO POR:

ELÍAS RAMOS

5 DE MAYO DE 2011

CUESTIÓN DE CONFIANZA

EL LIBRO ABIERTO DE LA ACTITUD - ARTÍCULO

knowsquare .

Privado y Confidencial

Prohibida su Distribución sin Autorización Expresa del Autor
y Know Square S.L.

Ya han pasado unos meses desde que el Consejo Editorial nos propuso hacer una reflexión, a través de ejemplos, sobre la “Actitud”; y también han pasado unos meses desde la celebración de un Taller sobre el mismo tema, en el que salieron aspectos relevantes y nuevos perfiles del problema propuesto. Animado por los resultados obtenidos de la lectura de los artículos sobre el asunto, y por la relación directa con algunos de los colaboradores de Know Square, he intentado seguir el camino abierto aprovechando algunas actividades que he desarrollado en las últimas semanas.

En respuesta a un ofrecimiento para realizar entrevistas de la revista Consejeros, publicación dirigida a consejeros de empresas cotizadas en Bolsa, me he encontrado con la posibilidad de charlar con tres personas que ya me llamaban la atención cuando abandoné el periodismo activo en 1987, por su atrevimiento, su capacidad para proponer nuevas vías en su negocio y por su trayectoria profesional.

El hilo conductor escogido era intentar conocer qué es lo que une a tres personas que hace 25 años habían tenido éxito como altos directivos y aparentemente no tienen nada en común. ¿Sería la actitud, además del conocimiento y de otro sinfín de cosas más que entran que son más cuantitativas o más tangibles?

La conclusión es que sí. Los tres, tienen en común carreras profesionales brillantes pero, sobre todo, han tenido y tienen la actitud de abordar nuevos perfiles que les permite, ahora que ya están retirados de esa carrera, seguir abriendo nuevos caminos que permita mejorar a las empresas y a sus empleados.

Me refiero a Sixto Ríos, ex consejero delegado y presidente de Viscofan, profesor de Estrategia de la Empresa en Deusto y autor de un libro sobre la confianza como base del éxito; a Juan Arena, ex consejero delegado y presidente de Bankinter y presidente de la Fundación Seres; y a Manuel Azpilicueta, ahora empresario, y antes alto directivo en la empresa pública y privada y presidente del Círculo de Empresarios.

Viscofán era una pequeña empresa agroalimentaria y a todos nos sorprendió su salida a Bolsa en el año 1986. Una empresa que hacía el envoltorio de las salchichas no parecía el candidato más apropiado para entrar en el mercado bursátil en unos años donde la atención estaba centrada en las grandes empresas financieras, energéticas, constructoras e industriales.

La clave era la confianza, confiesa ahora, recién estrenada la segunda década del siglo XXI, Sixto Jiménez. Confianza en el proyecto para convertirse en el líder mundial del sector, como así fue; confianza en el equipo directivo y confianza, finalmente, en todos y cada de los empleados. ¿Y la actitud? *“Tengo que reflexionar sobre el tema pero, en cualquier caso, el objetivo era convertirnos en los líderes”*. La conclusión en este caso es que pensar en avanzar y superarse no solamente es bueno para el éxito, sino que es imprescindible.

Confiesa que una de sus obsesiones de entonces era que todos los empleados se comportaran como directivos; que asumieran responsabilidades, que participaran en el proyecto de forma activa en la medida que creyesen oportuno por su experiencia y su cometido. El objetivo fue cumplido.

Para la entrevista con Juan Arena hablé con gente que había trabajado en Bankinter en aquellos años; busqué referencias por Internet y me encontré con algunos foros donde se hablaba de él. También

hablé con la competencia. Era un visionario, es el comentario más extendido. *“Son esas palabras que se acuñan, pero que no sabes muy bien qué significan”*, dice. Según él, en todos los negocios, y en el financiero también, por supuesto, hay que tener los pies en el suelo, analizar exhaustivamente tus posibilidades y a los posibles clientes, y elegir un segmento, crear un nicho donde tus posibilidades sean más fuertes que las de los otros...Y hacer un equipo que crea en que innovar es siempre una ventaja. Aprovechar las oportunidades que te brinda la tecnología y hacer lo que conoces. Fíjate lo que ha pasado a muchos por meterse en cosas que no saben hacer, viene a decir cuando habla de la crisis que asola el sistema financiero. Ahora preside una Fundación que intenta ayudar a las empresas a comprender que la Responsabilidad Social Corporativa no es una moda; que es algo inexcusable si quieres tener éxito; si quieres estar en el mercado.

De nuevo es la actitud de abrir nuevas vías que respondan a las necesidades y la sensibilidad, la nueva sensibilidad, de los clientes. Ya lo hizo en el 2000 desde el banco interesándose por las nuevas posibilidades de Internet en el negocio bancario. El caso es no parar para abordar nuevos retos.

Manuel Azpilicueta coincide en la apreciación y con su empresa, del sector vitivinícola, trata de aprovechar los avances tecnológicos y las nuevas sensibilidades. Para él es triunfo haber sido la primera bodega en el mundo en no emitir CO2 en sus producciones. Pero eso no es todo, pone el énfasis en que debe ser en la escuela donde hay que enseñar las ventajas de la innovación y, por qué no, enseñar que el empresario, el emprendedor, no es esa persona que piensa sólo en el dinero, en los máximos beneficios y que no trabaja. En el Círculo de Empresarios hicimos, confiesa, un estudio sobre el porqué de la mala imagen de los empresarios en España y el resultado indicaba que era un problema de educación. *“Los chicos quieren ser funcionarios”*, me dice.

Pero también dice que queda mucho por hacer en el campo de la empresa y su relación con los consejos de administración; que los directivos deben tener otra actitud hacia las personas que integran sus Consejos. No deben estar para decir sí a todo. Deberían ser utilizados para fijar la estrategia de la empresa, porque hay que recordar que también son responsables de la marcha de la misma. Defiende las retribuciones variables de la alta dirección, pero sin llegar a ser abusivas. Y ser transparentes. Transparentes en las cuentas, transparentes en sus retribuciones y transparentes en sus objetivos. Que no estén marcados por los *“bonus”* sino por el futuro de la empresa. Sí, hay que cambiar la actitud.

CONFIANZA en tu proyecto y en tu gente; ANÁLISIS de tus posibilidades y de tu mercado; RESPONSABILIDAD de todos y cada uno de los que forman la empresa; INNOVAR para buscar ventajas competitivas; TRANSPARENCIA para desarrollar credibilidad externa e interna y EDUCACIÓN para aprender y desarrollar actitudes y aptitudes. Es lo que tienen los líderes.