

Los retos del directivo actual, la experiencia de un sabio sencillo

The challenges of executive today, the experience of a natural wise

■ Francisco José García Pascual*

■ Una de las cosas que me ha llamado la atención de la obra objeto de esta reseña, *Los retos del directivo actual*^{**} de Emilio Moraleda, es que algunos colegas me han comentado que, después de leerla, no han podido evitar volver sobre ella. Algo que tiene su explicación: el lector espera un libro «al uso» sobre estas cuestiones, lleno de recetas maniqueas donde lo contrario es enemigo de lo bueno. Sin embargo, esta obra, conforme avanzamos en su lectura, nos va impregnando de la sabiduría simplificada que encierra. A tal punto que sus reflexiones pueden ser de ayuda en el plano personal. O ¿acaso valores como la integridad, el respeto, el reconocimiento emocional o la confianza no son aplicables cien por cien a la vida personal y familiar también? Lo que intento decir se comprende aún mejor si reparamos en su subtítulo, *Conductas, competencias y valores imprescindibles del profesional del siglo XXI*, que define perfectamente el marco de referencia del libro.

Hablemos del autor. Solo un poco. Su perfil de LinkedIn® nos dice que es Licenciado en Derecho y Graduado Social. Ha trabajado, desde los diecisiete años en puestos de diferente responsabilidad en empresas nacionales, aunque la mayor parte de su vida laboral la ha desarrollado en compañías multinacionales. Y donde más experiencia ha acumulado es en el sector Farmacéutico, llegando a ser presidente de su patronal,

* * Actualmente, Socio y Director de «Comunicación y Punto, S.L.», así como profesor y colaborador en varias escuelas de negocio de referencia, impartiendo materias relacionadas con el Marketing, la Comunicación y el e-Marketing. Ha trabajado en el sector farmacéutico durante 25 años. Desempeñó la mayor parte de su vida laboral, durante 17 años y un día, en la multinacional Pfizer. Ocupó diversas posiciones y perteneció, durante 10 años, al Comité de Dirección de Pfizer en España, donde ocupó posiciones diferentes como Director de Marketing, de Comunicación y Relaciones profesionales, y de RR.II. y Comunicación.

** Moraleda E. Los retos del directivo actual. Conductas, competencias y valores imprescindibles del profesional del siglo XXI. Barcelona: Ediciones gestión 2000; 2014 (240 págs).

Farmaindustria, y a ocupar puestos de máxima responsabilidad en Pfizer, la primera multinacional farmacéutica, durante veinticuatro años y medio, hasta alcanzar la presidencia en España. En su última etapa desempeñó, también en esta compañía, un puesto internacional, presidente ejecutivo para los territorios de alto crecimiento, siete en total. Y, un día, decidió que debía utilizar toda su experiencia y conocimiento en labores de consultoría, asesoría, conferenciante y *coach*. Hasta hoy.

En el pie de la portada puede encontrarse el «para qué» de esta lectura, «El método de Emilio Moraleda tras 35 años dirigiendo grandes empresas y cosechando excelentes resultados», convincente, ¿no? Y es que la aplicación de sus recetas, «para conseguir algo parecido», es una garantía de causa-efecto.

En el libro se analizan y explican cada uno de los elementos con los que un líder, un emprendedor, un profesional, un dirigente o un «proyecto de ellos» podrá tener éxito. Paso a paso, sin perder jamás la perspectiva de los resultados.

La obra está estructurada en 12 capítulos, y en ellos se tocan diferentes temas: los valores y la cultura empresarial, los resultados, la selección del mejor talento, el arte de delegar, el cambio (que no cesa). También habla de reconocimiento, del líder cercano, del líder en situación de adversidad y reflexiona sobre las fusiones y cómo encauzarlas, el compromiso, los reinos de taifas y la confianza. Pero siempre desde una perspectiva práctica, a partir de una experiencia argumentada y basada en el sentido común.

Aunque de una manera sucinta, voy a tratar de exponer algunas de las claves que se recogen en su introducción y en cada uno de sus 12 capítulos.

1. *Introducción*

En ella se advierte que «el líder de las próximas décadas tendrá un perfil con mayor carga emocional que el actual».

El liderazgo, uno de los conceptos sobre el que más se trabaja en esta obra, ya que es esencial para poder movilizar a la gente, a los equipos. Y para conseguir su compromiso y pedirles resultados hay, sobre todo, que dar ejemplo, que no es otra cosa que marcar la dirección y ponerse al frente.

También afirma que el directivo ha de tener una buena dosis de humildad, confiar más en las personas y que el respeto a sus colaboradores es básico. Además, debe rodearse de los mejores e, incluso, de los que son mejores que él.

El autor subraya ya en la introducción los dos enfoques que vertebran la obra y que son claves para un directivo: las personas y los resultados son lo más importante, y un líder tiene que tener el foco en ellos, pues a su alrededor pivotan los valores y las conductas.

Todo líder ha de tener marcada su hoja de ruta y sobre ella trazar su camino y el de sus colaboradores. Con objeto de alumbrar este camino, Moraleda presenta su carta de valores:

2. «Los pilares del líder»

«Oro molido» llama el autor a los cinco grandes valores imprescindibles en el mundo de la empresa, la quintaesencia que no puede faltar en la maleta del líder, valores

que siempre hay que tener presentes y que divide en dos grupos: «Hard» (resultados) y «Soft» (integridad, innovación, respeto por la gente y cuidar el talento). «Sin este equipaje cultural no vamos a ninguna parte en el mundo de las empresas» —escribe—. Afirmación que nos da las coordenadas en las que se va a mover su libro.

De este capítulo, voy a compartir alguna reflexión. Subraya que es «el líder el primero que ha de cumplir con los valores», ya que el buen líder predica con el ejemplo. Además, describe y razona cómo la cultura de una empresa —que es precisamente aquella que se define por sus valores— tiene su reflejo en la cuenta de resultados. Vamos, que es muy probable que los malos resultados en una compañía tengan mucho que ver con una cultura subdesarrollada dentro de ella o con el incumplimiento reiterado de unos o varios valores. Si se toma la molestia de analizar agrupaciones, organizaciones y empresas que hoy están en situación comprometida, ya verá como no le falta razón al autor...

Si para dar el segundo paso hay que dar el primero, éste sin duda es proporcionar resultados. Para eso se crean las empresas:

3. «Sin resultados estás muerto»

Cuando señala que las empresas que no consiguen resultados sostenibles y recurrentes están simplemente «muertas», al igual que sus líderes, está recordando —más allá de lo obvio— algo que al parecer olvidan algunos directivos: concentrarse cien por cien en este objetivo primario e ineludible. Cuando no lo hacen, diluyen sus esfuerzos y los de sus equipos en filigranas de diversa índole que no conducen al resultado.

Para apuntalar esta idea utiliza un refrán americano muy popular en su cultura empresarial, «your best friend is your trend», con el que quiere destacar que el mejor apoyo, protección y seguridad para seguir manteniendo tu puesto de trabajo y progresar en tu carrera te lo da «tu tendencia; es decir, tu evolución, tu eficiencia en el trabajo, tus resultados en definitiva». De ahí que la combinación de claves que siempre ha impregnado su dirección y liderazgo se resuma en este trinomio: *Trabajo-Resultados-Recompensa*.

En la cultura del crecimiento es muy importante reconocer y premiar los logros, señalando que si se pide trabajo duro y se hace, y si se piden resultados y se dan, hay que recompensarlo siempre, tanto económica como emocionalmente. Por eso, los equipos que trabajan duramente, para alcanzar los objetivos que marca la compañía, han de saber que el final de tanto esfuerzo y con el reto en la mano, como el corredor de fondo que busca su trago de agua fresca cuando llega a la meta, se verán recompensados en sus ingresos y en diversas formas de reconocimiento emocional. Así de contundente es el autor: «exige mucho y paga bien».

Es de interés la llamada que hace a «no bajar la guardia». Un posible efecto secundario de los buenos resultados, cuando se producen en forma de trayectoria continuada, es la autocomplacencia, cuya consecuencia directa es la decadencia. Por eso, un buen líder no puede cometer este error. Un buen líder nunca está satisfecho. Tiene que seguir aspirando a más si quiere seguir cosechando éxitos.



El líder no es nada sin sus colaboradores y tampoco puede conseguir nada si el liderazgo de éstos es débil. Los mejores hacen fuerte a la corporación y a su líder.

4. «Rodéate de los mejores»

Identificar el talento ha sido una constante en su vida laboral, en todos los cargos que ha ocupado, lo refleja y recalca en su libro. A la vez que destaca que tanto en la sociedad como en el mundo empresarial hay mucho talento esperando a ser identificado. Por lo tanto, no cree que el talento sea escaso. Nunca. Por eso, hay que tratar de rodearse de los mejores, de gente incluso mejor que uno mismo.

Defiende que, frente a los directivos mediocres que se rodean de gente como ellos, existe una alternativa sencilla: rodearse de gente con talento que, a su vez, elijan colaboradores con talento.

Una forma de identificar el talento, más allá de la contratación del existente en la competencia, es estar en continuo

contacto con la gente. Por esta razón, cuando era Consejero Delegado siempre intervenía, con mayor o menor profundidad y hasta cierto nivel de responsabilidad en el organigrama, en las entrevistas previas a la contratación o a la promoción de los ejecutivos de la compañía.

En un apartado de este capítulo nos habla de esa práctica necesaria y regeneradora que es la de «mover el banquillo». Para él ésta es una práctica muy poco desarrollada en las empresas y es un área de clara mejora en las organizaciones españolas, incluso en las más importantes del Ibex. También, siguiendo con esta línea, expone las claves para que los cambios en las responsabilidades de los componentes de la empresa permitan mantenerlos en forma y preparados, y ser los mejores en lo suyo.

Delegar es una demostración más de liderazgo, pero también aporta beneficios al líder y a la organización:

5. «Delega o revienta»

El autor juega con la ventaja, ya no solo de su experiencia, sino de las que han vivido muchos de sus ejecutivos, a algunos de los cuales el no saber delegar le pasó factura en diferentes «divisas»: la salud, la familiar o la pérdida del propio trabajo. La renta-

bilidad de confiar en las personas, de encontrar un equilibrio entre la vida personal y el trabajo y el alto precio que hay que pagar cuando no se sabe o no se quiere delegar se detallan y ejemplifican en este capítulo, en el que añade las «herramientas» para que aquellos que se decidan a iniciar esta saludable práctica.

El cambio es consustancial al ser humano. Desde nuestra concepción y gracias al cambio llegamos a completar nuestra vida. La empresa es también un ser vivo y la circunstancias que la rodean también. Resistirse al cambio es contranatural:

6. «El cambio que no cesa»

Razonando a partir de la teoría evolucionista, el autor nos sugiere provocar el cambio antes de que uno se encuentre obligado a hacerlo. Y se muestra a favor de acometerlo cuando las cosas van bien, para que aun vayan mejor. Él los llama «cambios preventivos», antídotos contra la autocomplacencia. El buen líder se tiene que adaptar mejor que nadie a las nuevas situaciones.

Además, como ha hecho en otros capítulos, nos sugiere un método y unas pautas para que, en este caso, el cambio resulte lo más efectivo posible:

- Introducir un sentido de urgencia.
- Comprometer al equipo con el cambio. Un cambio no lo lleva a cabo exclusivamente un líder, sino que es el trabajo de mucha gente.
- Marcar la dirección y comunicarla a todos los que van a participar en él.
- Salvar obstáculos lo antes posible para que no entorpezcan el proceso de cambio.
- Conseguir *quick wins* (pequeñas y rápidas victorias) y mostrarlas al equipo para que vea que se va en la buena dirección.
- Ser perseverantes en el cambio.

Gente resistente al cambio siempre emerge en estos procesos. Aunque hay que darles una oportunidad para que se reciclen y se adapten, o se adaptan o desaparecen.

Cuando las circunstancias favorecen la evolución del negocio se lidera desde una perspectiva, pero ¿cómo hacerlo cuando las circunstancias expresan continuos desafíos a nuestro negocio y a nuestro liderazgo?:

7. «Liderar en la adversidad»

Cuando se ha de liderar y los tiempos son complicados, la actitud es lo más importante y una actitud positiva, proactiva, fresca, es la más conveniente. Por otro lado, hay que definir la situación, marcar los objetivos y señalar los obstáculos a superar. Son momentos críticos en los que se debe estar cerca de la gente, al lado de los equipos. Y los buenos directivos han de dar la cara, esto no se puede delegar.

Moraleda ve en la resiliencia «una especie de condición *sine qua non* para ejercer un puesto de liderazgo en cualquier organización». Tal vez, por eso, dedica un apartado a los pesimistas, a los que él denomina muy descriptivamente los «llorones» y cuya

peligrosidad es evidente por el alto índice de contagio de esta actitud. Un «llorón» es el típico colaborador que se queja por todo. Frente a los buenos profesionales que no se arrugan a la primera y que practican la resiliencia, el llorón contagia el pesimismo y la intolerancia a la adversidad. Y nos ofrece su fórmula para neutralizar a los «quejicas empedernidos»: *a)* identificarlos lo antes posible; *b)* dedicarles el tiempo justo, no convertirlos en el centro de atención; *c)* asignarles una carga de trabajo suficiente; si acaso, un poco más que al resto, y *d)* firmeza y rapidez en solucionar su caso.

La cercanía del líder con sus colaboradores le aporta un plus diferenciador de incalculable valor:

8. «El líder cercano»

Aquí nos propone ejercer como un líder cercano que es todo lo contrario a la altivez y la arrogancia. Este tipo de manager es una persona que, en cualquier nivel de la organización, se mezcla con su equipo, da la cara y no se esconde, reconoce el buen trabajo, se preocupa de los asuntos personales importantes de su gente. Es visible y accesible.

Un ejemplo de líder cercano, lo encuentra en el papa Francisco I. En general, a aquellos que son cercanos les ocurre lo que le está sucediendo a él, «la gente le seguirá con mayor entusiasmo porque lo ven como una persona normal y accesible siendo el papa de Roma».

Los directivos arrogantes, los engraidos, los que se encierran en su torre de marfil y marcan barreras monumentales frente al resto de la organización se sitúan —en opinión del autor— «en la más pura obsolescencia». Además, señala que «la cercanía del líder paga dividendos» ya que «los resultados corporativos van a ser mejores» con este tipo de dirección.

Como reflexión propia previa al próximo capítulo, diré que siempre me ha causado perplejidad lo que les cuesta a ciertos directivos reconocer los logros de sus colaboradores o sus iguales. Supongo que, como muchos de los lectores, los hemos padecido dirigiéndonos, al lado o reportándonos, y lo tengo que decir: son un desastre para su entorno. Pero volvamos al libro, al siguiente y destacadísimo capítulo:

9. «El reconocimiento emocional»

Empieza por dejar claro que «el reconocimiento emocional es un arma de construcción masiva». Pero advierte que este reconocimiento «de ninguna forma sustituye o suplanta al económico». Como se trata de «un recurso ilimitado y al alcance de cualquiera», y siendo «pocos los recursos corporativos tan baratos y tan abundantes», «es una de esas teclas que muchos líderes saben tocar con maestría porque un día descubrieron su poder para movilizar la energía y la fuerza interior de las personas».

Como es lógico, también se pregunta «¿por qué no se utiliza con más frecuencia?», aunque advierte que hay que emplearlo en su adecuada medida: «Ni poco ni mucho. Ni tarde, ni pronto»

Las fusiones son el pan nuestro de cada día. Hay que estar preparado y lo que hace la diferencia en su realización es el liderazgo de quien las conduce:

10. «¡Qué nos fusionan!»

Siendo una de las prácticas habituales del presente siglo y del pasado, al autor también le ha tocado, a lo largo de su vida profesional, lidiar al menos con tres «megafusiones» y varias de menor calado. Lo que le convierte también en una mano experimentada en este asunto. Sus reglas las expone y explica en profundidad a partir de estos titulares:

- No te distraigas: céntrate en lo que haces.
- El líder visible: El líder tiene que salir más que nunca de su despacho.
- «¿Qué hay de lo mío?» Comunicar en cuanto se sepa la nueva situación de cada colaborador.
- La regla del 80-20. Cuanto más rápida sea la fusión, más aseguramos un 80% de acierto.
- Fuera eso de «ellos y nosotros». Es importante mezclar equipos. Una única cultura.
- Lo mejor se queda en casa: tratar de quedarse con los mejores y tratar bien a los que se van.

El compromiso destaca como valor decisivo y diferenciador de los líderes y los colaboradores en cualquier emprendimiento, y es algo distinto al involucramiento o el interés:

11. «El compromiso»

«El compromiso es un valor que no admite ambigüedades. Es un valor absoluto de todo o nada» —afirma el autor—. Cuando se pregunta qué compromete a la gente, elabora su propia lista sobre algunas acciones, conductas y actitudes que —en su opinión— «tienen mayor impacto en la generación de compromisos en las personas»: *a)* la compensación económica; *b)* el reconocimiento; *c)* el respeto; *d)* el jefe directo; *e)* la cercanía de los líderes, y *f)* la credibilidad y coherencia de los líderes (elementos que analiza en cuanto a su repercusión y función).

Destaca como «el compromiso es rentable» y «a mayor grado de compromiso colectivo mejores resultados para la empresa», dedicando un apartado especial a «el falso compromiso», pues para él «ser profesional, en sentido estricto tampoco es sinónimo de estar comprometido con la empresa, el equipo y el trabajo». Y acaba este capítulo con esta sentencia, «[...] estar comprometido es algo mucho más profundo que tiene que ver con las actitudes y las emociones de las personas».

La división siempre ha representado menos que la suma total. Si en las organizaciones no todos reman en el mismo sentido, hacia el bien colectivo, el resultado está claro:

12. «El reino de taifas»

Moraleda analiza el porqué de las taifas que, a veces, surgen dentro de las organizaciones. En su opinión, aparecen cuando «la soberbia y el orgullo torcido» se «anteponen a los intereses de la empresa a la que se supone que sirven».

Defiende la «legítima y sana ambición de los líderes para tener, por ejemplo, más funciones, más parte del organigrama y más recursos para hacer prosperar el negocio;

pero otra cosa muy diferente es conseguirlo a costa de maniobras y conspiraciones para satisfacer egos y necesidades no confesadas». Para remediar esto, propone la neutralización de este tipo de directivos, ya sea a partir de una actitud preventiva que evite su generación, o a través de una receta que incluye una serie «de acciones recomendables» que detalla en el libro, y que al final suponen que «el consejero delegado tome el mando y ejerza un liderazgo personal y próximo a la acción para asegurarse de que no quede rastro de los reinos de taifas y sus efectos nocivos». «El negocio es lo primero» —nos dice— y «nadie es imprescindible, ¡nadie!».

Cuando uno se rodea de colaboradores en los que puede confiar, el emprendimiento tiene otro resultado y es ejercido desde otra perspectiva:

13. «*La confianza en la gente*»

Este capítulo cierra el libro y es uno de los más destacados tanto por las vivencias que recoge como por la forma en la que analiza, desde distintas perspectivas, la necesidad de que exista un ambiente de confianza dentro de las organizaciones, refiriéndose a «las ventajas de confiar en los equipos», a «los efectos adversos de no confiar en la gente» o a la «confianza por pura necesidad». Ante la traición de la confianza es expeditivo «[...] no hay forma de reponerla. No se puede confiar a medias en una persona».

En otro pasaje del capítulo, anula argumentadamente la infundada creencia de que el miedo es el mejor motivador y da su fórmula para generar lo contrario, confianza, algo que, como tantos aspectos abordados en esta obra, al final, hace que la empresa sea más rentable.



Empecé esta recensión refiriéndome a los valores y la importancia que a éstos le da el autor en su libro. A lo largo de él, ha iluminado muchos de los apartados que se han revisado aquí con citas, probablemente sumen más de cien, provenientes de un amplio elenco de autores, por lo tanto, no es fácil elegir una. Pero creo que la que transcribo a modo de colofón, tomada de Warren Buffett, refleja al menos uno de los grandes mensajes que Emilio Moraleda ha querido transmitirnos, dice así: *Al evaluar a la gente se buscan tres cualidades: integridad, inteligencia y energía. Pero, si no tienes la primera, las otras te terminan matando.*

