



Con la colaboración de:

Deloitte.

Liderando en positivo

Entrevista a Víctor Pérez Díaz

Mayo 2015
www.liderandoenpositivo.com



Con el soporte tecnológico de:
Laviniainteractiva

“La empresa es ciudadana y, como tal, tiene que tener un comportamiento de ética cívica”

Víctor Pérez Díaz, presidente del Comité de Expertos para la Sostenibilidad de las Personas

El mundo de hoy “no está globalizado de forma homogénea, en gran parte porque la internacionalización no acaba de entrar en la vida cotidiana”, así lo manifiesta Víctor Pérez Díaz (Madrid, 1938), presidente del Comité de Expertos para la Sostenibilidad de las Pensiones. Este experto científico y estudioso de la sociología económica, política y cultural de España y Europa, destaca la importancia de la cooperación empresarial, ya que “sin entornos en los que haya colaboración, internos y externos, las empresas difícilmente pueden sobrevivir a medio y largo plazo”. Autor de más de cincuenta libros, Pérez Díaz ha sido reconocido por su “impecable” trayectoria científica, por la rigurosidad conceptual de sus estudios en el campo de la sociología empírica, su colaboración pública y su aplicación al análisis en las Administraciones Públicas, así como por el impulso de un emergente grupo de eminentes sociólogos en diferentes instituciones.



Víctor Pérez Díaz, presidente del Comité de Expertos para la Sostenibilidad de las Pensiones.

En un momento como el actual, en el que parece que estamos saliendo de la crisis, ¿cómo cree que debe actuar un líder y directivo? ¿En qué áreas considera que debe centrar su gestión?

Depende de qué tipo de sector o empresa tenga pero, en términos generales, hay varias formas de enfocar lo que es ser líder. Supongo que una idea central podría ser una persona que pone orden en el presente y en el futuro y, por lo tanto, genera una sensación de que hay un horizonte ordenado por delante.

“Orden” también puede ser entendido como “servicio”. No es tanto una posición de preeminencia por encima de otros sino que es más bien de acompañante e impulsor de un conjunto al que sirve. Esta es una idea un tanto postmoderna, un liderazgo en el que el líder no se coloca por encima, sino en el centro, impulsando a todos.

Esto va ligado a aprovechar los recursos que tiene y a entender bien el medio en el que opera, es decir, debe entender bien tanto la política exterior el qué hacemos

en el mundo, cómo funciona y qué oportunidades nos brinda, como conocer lo que tiene dentro, qué recursos hay y cuáles pueden ser potenciados.

¿Considera que difiere el liderazgo que ha de ejercerse en una empresa privada que en una institución u organismo público?

En los dos casos hay una responsabilidad de dar cuenta y razón, a pesar de que ambos se lideran por mecanismos distintos. En el caso de los organismos públicos, hay una regla de transparencia, una responsabilidad ante posibles electores que es fundamental. También hay que responder qué significa invitar a posibles cuestiones o preguntas y no atrincherarse.

Son rasgos comunes en el mundo de empresarios y emprendedores tanto en un punto como en otro. El considerar que hay una imposición desde las alturas o desde arriba, suena un poco arcaico y, probablemente, inaceptable hoy en día para muchas personas a las que hay que persuadir con razones. Y luego las razones fundamentales son los hechos, es decir, que no son sólo las palabras sino también que lo que se haga sea eficiente y responda a las necesidades o demandas sociales.

Y, en algo tan delicado como las pensiones y otros temas sociales, ¿qué sensibilidades tiene que tener un líder o qué espera la sociedad de él?

En todos los temas relacionados con lo que es un sistema de bienestar, los líderes empresariales tienen que saber que hay unos problemas de política pública general que exigen dar cuenta, justificar y legitimar lo que se está haciendo.

Esa legitimación tiene que ver con cómo en el entorno se construye la respuesta a las necesidades de los "más vulnerables". Por lo tanto, no es solamente un mundo de responder a necesidades de autónomos que pagan con su dinero los servicios que necesitan, sino que la mentalidad sería una idea de sociedad como un sistema

“Los jóvenes tienen que ir a su aire, ser libres, arriesgarse por sí mismos y esforzarse por hacer las cosas por su cuenta y riesgo”

de beneficios mutuos calculando costes. Hay otra dimensión en este entorno, una sociedad en la que las personas que pueden, tienen obligaciones morales y emocionales con relación a las personas vulnerables y dependientes.

Esto tiene que estar también en los empresarios, que tienen que tener también en cuenta que el problema de las pensiones o cualquier otro problema del sistema de bienestar como sanidad, asistencia o educación, son factores que les afectan directa o indirectamente, tanto por los trabajadores que dependen de su empresa, como por el entorno en el que están. Implícito en todo esto, está que la empresa es ciudadana de una o varias comunidades y que, como tal, tiene que tener un comportamiento de ética cívica con relación al mundo en el que se mueve.

Los directivos cada vez parece que colaboran e interactúan más entre sí a través de foros o congresos, ¿cree que se tiende hacia un liderazgo más colaborativo?

Las expresiones "economía colaborativa", "mercado colaborativo" o "liderazgo colaborativo" tienen que ver con una especificación de lo que es colaborar. En esta especificación, los términos provecho y beneficios están un poco excluidos.

Otra forma más laxa es en la que se mezclan unas cosas con otras. De cualquier forma, sin entornos en los que

“El líder debe tener las capacidades comunicativas necesarias consigo mismo, con la realidad que le rodea y con los demás agentes con los que colabora”

haya colaboración, internos y externos, las empresas difícilmente pueden sobrevivir a medio y largo plazo. Si no hay colaboración por dentro, no hay equipos, por lo que no hay continuidad en el esfuerzo. Pero si no hay ecosistemas, es decir, sistemas de colaboración en torno a la empresa, las compañías se agotan porque necesitan inputs externos regulares en juegos interactivos de larga duración, muy repetidos y que implican confianza recíproca. Por lo tanto, un juego limpio, de partnership y una moral no solamente de competición, sino de cooperación.

Si la colaboración no es densa, sino que es ocasional, las empresas no pueden dar mucho de sí. Este es uno de los problemas que tienen países relativamente desconfiados, como los latinoamericanos, en los cuales los niveles de confianza social tienden a ser más bajos.

Esto repercute en la densidad de ese ecosistema que rodea a las empresas y en el vuelo de las empresas, que es más corto y más bajo.

¿Considera que la internacionalización es un elemento clave para la recuperación? ¿Cómo percibe que está la empresa española en torno a la globalización?

Depende de qué tipo de producto y servicio produzca la empresa, es decir, si está orientado hacia la demanda doméstica o al turismo, o si es una empresa más de exportación. En conjunto, lo que parece ser que tenemos desde hace ya tiempo es una implicación cada

vez mayor de un mundo supuestamente globalizado, que no está globalizado de forma homogénea, sino que hay un mundo europeo que está más integrado y otros mundos externos que forman parte del horizonte habitual que tienen empresas de poca envergadura que no están acostumbradas a innovar ni a salir fuera.

Esto les corta las alas y la internacionalización se convierte en una manera de hablar de personas tecnócratas o de congresos, por así decirlo, y no acaba de entrar en la vida cotidiana, en su día a día.

Y mirando al futuro, ¿qué mensaje o consejo les trasladaría a los más jóvenes teniendo en cuenta que muchos de ellos son el origen o el germen de las generaciones de líderes del futuro?

Los jóvenes tienen que ir a su aire, ser libres, arriesgarse por sí mismos y esforzarse por hacer las cosas por su cuenta y riesgo. La expectativa de padres, padrinos, etc., suena a clientelismo clásico. Por el poder público que te proteja o por los amigos poderosos que tengas, no hay por qué no ser prudente ni hay por qué no estar atento a las posibilidades que provengan del mundo de los “dioses”. Lo fundamental es atreverse uno con uno mismo.

Y ya para acabar, a modo de conclusión, si pudiera perfilar el líder o el directivo más completo, ¿qué tres cualidades le pintaría?

Una es ese espíritu de libertad, y por tanto, de confianza en sí mismo, de capacidad de confiar en otros porque escucha a los demás y les puede incorporar. También la capacidad de estar alerta respecto al medio en el que opera.

Es importante reflexionar con otros, conversando, y reflexionar con la realidad, interpeándola, ser sensible a las rectificaciones que la experiencia está obligando a hacer y, por tanto, saber hablar consigo mismo.

Estas cualidades comunicativas consigo mismo, con la realidad que te rodea y con los demás con los que se colabora, son cruciales.

Contacto

CONFEDERACIÓN ESPAÑOLA DE DIRECTIVOS Y EJECUTIVOS - CEDE

World Trade Center
Moll de Barcelona, s/n Edificio Sur 3ª planta
08039 Barcelona (Spain)
Tel. +34 93 508 83 20
Fax. +34 93 508 83 21
Correo electrónico: info@directivoscede.com