



CONFEDERACIÓN
ESPAÑOLA DE
**DIRECTIVOS
Y EJECUTIVOS**

Con la colaboración de:

Deloitte.

Liderando en positivo

Entrevista a Antonio Vázquez

Febrero 2012

www.liderandoenpositivo.com



Con el soporte tecnológico de:

Laviniainteractiva

“La clave para liderar es actuar de tal manera que hagas que tu gente crezca profesionalmente”

Antonio Vázquez, Presidente de Iberia e IAG

Hace unas semanas se cumplía justamente un año desde que la nueva compañía aérea IAG, fruto de la fusión de Iberia y British Airways, despegara en bolsa completándose una de las operaciones corporativas más importantes de los últimos años. Una importante operación que pilotó con éxito su presidente Antonio Vázquez porque “sabía adónde queríamos ir y adónde no”. Para este ejecutivo, tener claro el camino a seguir es fundamental para saber liderar. Avalado por otras grandes operaciones a lo largo de su carrera profesional, Antonio Vázquez ha aprendido que el directivo tiene que tomar las decisiones que correspondan y llamar “al pan, pan y al vino, vino” y considera que es clave que el líder empresarial haga que su equipo crezca: “debemos actuar de tal manera que nuestra gente crezca profesionalmente”.



Como uno de los líderes en la fusión entre Iberia y British Airways, ¿qué ha significado en su carrera profesional este hito?

Ha significado un cambio radical en el enfoque del desarrollo del futuro de Iberia. Es una compañía que funcionaba con un hub de 90 grados, es decir, hacia Atlántico y hacia el sur, y con el grupo que se ha constituido nos permite ver el largo radio con una visión de 360 grados. Ha sido un cambio muy importante ganar una masa crítica importantísima desde el punto de vista del desarrollo de hoy y de mañana, además de que ha sido un acuerdo de fusión muy conveniente para ambas partes.

¿Con qué cualidades debe contar un directivo/líder para gestionar una fusión de estas características entre dos grandes compañías?

Lo más importante es saber adónde quieres ir y adónde no quieres ir. Porque en una operación que, aparentemente, es muy complicada y tiene muchos ángulos, y en la que cuentas con los mejores asesores, tienes muchos inputs que tienes que procesar pero es muy importante tener claro adónde quieres ir y adónde no.

No sólo lo tienes que saber de manera simple, sino explicarlo de manera simple. Si sabes dónde quieres ir, sabes exponerlo con simpleza y encuentras eco en la otra parte, tienes el caldo de cultivo para seguir adelante. Si una fusión de este calibre se puede o no hacer, casi se sabe el primer día.

¿Cuál ha sido la situación más complicada con la que ha tenido que lidiar durante su carrera?

Cuando uno trata de buscar el momento oportuno para internacionalizarse o realizar el gran cambio corporativo, con todos los parámetros analíticos bien ajustados, seguramente el momento no llega nunca, porque puedes caer en la trampa de la parálisis por el análisis. El momento de tomar decisiones con carácter general es siempre ahora.

He estado envuelto en grandes operaciones corporativas en mi carrera profesional. Por ejemplo, la gran expansión de Tabacaleras en el área de cigarros, donde tomamos la decisión de invertir en Estados Unidos y en Cuba. Una expansión compleja de gestionar porque el momento fue difícil, ya que lo que queríamos era entrar con una posición de liderazgo en un mercado tan importante como el estadounidense, que mueve el 40% del consumo mundial. Para lograrlo, lo ideal hubiera sido comprar una compañía que ya tuviera esa posición de liderazgo. La realidad era que las empresas de puros estadounidenses que tenían esa posición estaban cotizando en unos múltiplos altísimos, estamos hablando de la gran época del boom de la bolsa americana y, en concreto, en el consumo de cigarros en el año 96/97.

Lo que decidimos entonces fue hacer todo lo contrario: en lugar de comprar algo que ya integrara producto, materia prima, marca y distribución, decidimos comprar en pedacitos. Se hizo, de esta manera, una operación que en año y medio le dio a Tabacaleras el liderazgo mundial de puros, siendo una compañía muy local. El proceso fue comprar distintas piezas e hilvanarlas y, al mismo tiempo, estar lidiando con la operación de compra del 50% de todos los puros cubanos. Lo más difícil llegó porque tras la gran inversión en EE.UU. vino el Niño, que acabó con el tabaco, y una plaga de moho azul, que nos tuvieron dos años completamente en "ayunas".

Es muy difícil hacer una inversión y ver que los retornos se retrasan y es muy complicado porque tienes que

“Si sabes dónde quieres ir, sabes exponerlo con simpleza y encuentras eco en la otra parte, tienes el caldo de cultivo para seguir adelante”

contárselo al mercado y a ti mismo. Pero, por otra parte, siempre en este tipo de dificultades está el germen de una capacidad de gestión muy sólida porque las dificultades tensan al equipo directivo y tensan el músculo de gestión.

¿Considera la internacionalización una parte clave para la recuperación?

No puedo concebir ninguna empresa que solo tenga vocación doméstica, me parecería, no sólo una pobreza de miras, sino una cortedad en cuanto horizonte de supervivencia, porque tú puedes tener la posibilidad de internacionalizarte pero tus competidores seguro que lo hacen, y tú eres parte del mundo.

En este momento, la internacionalización no es una opción, es como respirar. Y las compañías no deben plantearse la estructura directiva entre nacional y exportación, yo les recomiendo que dividan el mundo en territorios, España es un territorio e, incluso, Europa también sería un territorio. Es un hecho, y para mí lo es, que el mundo es global. Puedes reaccionar o no, pero la internacionalización es hoy absolutamente fundamental. No es concebible una empresa que no esté pensando en los mercados abiertos.

“Puedes reaccionar o no pero la internacionalización es hoy absolutamente fundamental. No es concebible una empresa que no esté pensando en los mercados abiertos”

Teniendo en cuenta la importancia del tejido empresarial para la mejora de la competitividad de un país, ¿cómo puede contribuir a esta mejora un directivo y líder empresarial?

Tomando las decisiones que tengan que tomar y llamando al “pan, pan y al vino, vino”, porque de otra forma no nos vamos a entender.

En España se está hablando mucho del cambio de modelo productivo, en el que yo no creo en absoluto. No hay que cambiar ningún modelo productivo sino lo que hay que hacer es que cada uno haga muy bien lo que tiene que hacer, lo suyo. ¿Qué significa el cambio de modelo productivo, nos vamos a dedicar ahora a la innovación, a la tecnología, y a la altísima electrónica y dejar de lado el turismo, con el clima que tenemos?

Lo que hay que hacer es muy bien nuestra actividad y tener la máxima calidad con el mejor precio posible. Por eso considero que el tema de la competitividad es fundamental, mucho más importante que el tema financiero.

El auténtico problema de Europa es un problema de competitividad. Es un continente que ha vivido con un error antropológico, en el sentido de crear primero unas reglas, luego exportarlas y, por último, competir asumiendo que el mundo entero iba a comprar el paradigma europeo de democracia y estado de bienestar. Y esta no es la realidad.

Europa tiene un problema serio de competitividad: tiene que ligar el estado de bienestar a la productividad. Hemos creado una Europa cómoda, laxa y un poco vaga en algunas cosas.

Una vez resuelto el problema de competitividad, Europa seguirá siendo uno de los mejores lugares del mundo para vivir.

En un momento de crisis como el actual, ¿cómo debe actuar un líder y directivo? ¿en qué áreas debe centrar su gestión?

En las organizaciones, cuanto más grande es el nivel de responsabilidad de una persona, menos clara está la partitura. Si me preguntan: ¿a qué te dedicas?, lo primero que hago cada día es atender el problema del día (un día, un problema regulatorio, y al siguiente, un problema de derecho de tráfico).

Hay una parte importante de la actividad de la alta dirección de la compañía que está en atender esos problemas concretos diarios, con el objetivo de solucionarlos para que la compañía continúe su “velocidad de crucero”. Es decir, resolver bien, rápido y claramente los contratiempos que van surgiendo.

Lo que más necesita un directivo es visión, saber adónde vas. En cuanto tienes la sensación de que estás gestionando la compañía con un criterio reactivo en vez de proactivo, es que algo va mal. Si quieres liderar una organización tienes que anticipar determinado tipo de movimientos, animar al equipo a que camine hacia los objetivos y, cuando se presenten los problemas, estar ahí para estar al frente de su solución.

Además de la visión, también es importante la información, sobre todo en temas de internacionalización: información del destino, saber qué está pasando allí adónde te diriges. Por último, es clave conocer al destinatario final de tu bien o producto, dónde anda, qué piensa y qué va a querer.

¿Qué tiene que saber hacer un líder para conseguir dirigir personas y obtener lo mejor de sus equipos?

Lo primero, escuchar, tienes que escuchar y tener claro adónde quieres ir. La materia prima con la que trabajamos son seres humanos y eso, hay que entenderlo. Cuando tienes claro dónde quieres llegar y determinas unos objetivos, no es difícil conseguir cierta armonía con esos objetivos (ganar dinero, cuota de mercado, sostenibilidad o respeto medioambiental) pero hay algo también muy importante: obtener armonía en las motivaciones. Esta va mucho más allá de la armonía con los objetivos y creo que es imprescindible un grado de empatía muy importante, que nace del diálogo; y el diálogo es de dos, no de comités.

El diálogo es de persona a persona, mirándose a los ojos, hay que hablar con la gente: "¿cómo lo has hecho?; ¿en qué puedes mejorar? ¿en qué te he fallado? ¿cómo te puedo ayudar a mejorar?".

En definitiva, la vocación más importante en la gestión empresarial de personas es ver a las personas crecer profesionalmente. Hay una misión muy importante por parte de los líderes de las compañías de hacer que sus equipos crezcan, que no se paren. La clave es actuar de tal manera que hagas que tu gente crezca.

¿Considera que la formación juega un papel importante en la capacidad de liderazgo? ¿En qué aspectos deben formarse más y mejor los líderes del futuro?

La formación es fundamental. Cuando a alguien la formación ya no le interesa, hay que quitarle de en medio. La realidad es cambiante y hay que entenderla

cada día. Además, la vida profesional se puede convertir en una rutina muy molesta sino aprendes día a día cosas nuevas y vas creciendo profesionalmente poco a poco. No entiendo una vida profesional ni a los 18 ni a los 65 sino es un crecer, y no entiendo el liderazgo si ese crecer no es crecer juntos.

Dentro de la formación, algo vital es ser capaces de diseñar una carrera profesional a aquellas personas que tienen un potencial muy importante y capacidad de crecimiento, considero que hay que estar encima de ellas, ofreciéndoles nuevos caminos y oportunidades, incluso arriesgándose a perderlas.

Si empezase de cero como empresario, ¿qué camino escogería?

No escogería un camino muy distinto. Al final, cuando pasan los años y echas la vista hacia atrás, me doy cuenta que he trabajado en cuatro grandes campos: en consultoría, en productos de consumo, en Tabacaleras y en Iberia. No creo que hiciese cosas muy distintas.

Por ejemplo, mi trayectoria en consultoría me hizo que empezara a trabajar con sensación de cero defectos, con motivación de excelencia y con una metodología. Aprendes algo que es importante: aguantar la presión con una sonrisa en los labios (que ayuda muchísimo en la vida) y luego, te acostumbras a que no solo tienes que tener un trabajo bien hecho y de excelente calidad, sino que estás en contacto directo y dando la cara permanentemente a tu cliente.

En el mundo de los bienes de consumo, aprendes otros temas como la marca, temas de exportación o alianzas. Y en Tabacaleras, he vivido grandes operaciones corporativas, como las que he señalado anteriormente.

Es decir, cada parte de mi vida profesional ha aportado su pequeña cosa, estoy agradecido porque he tenido grandes retos y la experiencia de empezar proyectos desde cero, con un papel en blanco, varias veces, cosa

que es muy gratificante y muy bueno. He disfrutado de mi vida profesional y lo sigo haciendo, si no, no estaría en una compañía aérea. En este mundo, como no tengas espíritu deportivo, te mueres.

¿Qué cualidades definen a un líder empresarial actualmente?

Visión, decisión y proximidad. Visión, porque puedes ser la mejor persona del mundo que si no sabes dónde vas, tu compañía irá mal.

Decisión, capacidad de acción, porque te puedes pasar la vida teniendo ideas brillantes, pero hay que ponerlas en práctica. Tienes que ser próximo a tu equipo directivo y, a la vez, racional. Creo que en el mundo latino, aunque está cambiando, hay un par de defectos que pulir. Uno de ellos es que muchas veces existe un sentido de la lealtad mal entendido. Una cosa es ser buena persona, y otra, que la empresa cargue con mulas que no eres capaz de limpiar. Si alguien no funciona, hay que quitarlo de en medio, porque la empresa no es tuya, es de los accionistas y no puedes tener un recurso que no funcione. Hay que ser muy racional, lo que no quita que tengas y seas muy próximo con tu equipo.

Otro tema por pulir sería el sentido trágico del sur de Europa. Hablas con empresarios británicos o de EE.UU. y te cuentan que han fracasado en tres proyectos. En

cambio, todavía en el sur de Europa existe un nivel muy alto de personificación del éxito o del fracaso y creo que ahí, deberíamos mantener muchísima distancia. Que un proyecto no salga adelante o se vaya al garete no significa un fracaso personal. No debemos confundir el hecho con la persona. Que un niño mienta no significa que sea un mentiroso sino que lo que ha dicho es mentira, pero no vas a descalificar a la persona.

En definitiva, los tres consejos que daría sería no tener un mal entendido concepto de la lealtad y así, no permitir mediocridad a cambio de una buena relación personal; y no somatizar en exceso las experiencias negativas.

¿Qué consejos le daría a los líderes del futuro?

Que no cambien, que sigan cómo son, que sean ellos mismos. Creo que ahora mismo España tiene un tejido empresarial como no lo ha tenido nunca, un tejido ejecutivo que tampoco lo ha tenido nunca y unas promociones de gente joven que están infinitamente mejor preparados de lo que estábamos nosotros: idiomas, entender la globalidad, formación universitaria o post universitaria, etc.

Creo que esa materia prima es muy buena y que hoy las generaciones de jóvenes están perfectamente homologadas con cualquier generación de jóvenes del mundo. Mi recomendación es que no pierdan su identidad, que no quieran ser ingleses o franceses.

Sé tú mismo, no tengas límites, sé muy ambicioso, piensa que "sky is the limit", que piensen que el mundo está más abierto que nunca, que está lleno de oportunidades y que sueñen sin el más mínimo complejo, siempre habrá posibilidad de volver.

“Un líder debe tener visión, decisión y proximidad”

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