



CONFEDERACIÓN  
ESPAÑOLA DE  
**DIRECTIVOS  
Y EJECUTIVOS**

Con la colaboración de:

**Deloitte.**



## **Liderando en positivo**

Entrevista a Helena Herrero

Mayo 2019

# “Un líder es aquel que tiene una idea, la transmite y motiva a su equipo para llevarla a cabo”



**Helena Herrero** | CEO HP España

Helena Herrero se sitúa entre las empresarias más influyentes de nuestro país. Licenciada en Química por la Universidad Complutense de Madrid y con estudios de postgrado en gestión empresarial en el Insead y en el IESE, se incorporó al ámbito de la tecnológica HP en 1982. Tras treinta años de trayectoria profesional, es designada presidenta y consejera delegada de Hewlett Packard para España y Portugal y ha logrado mantener a la división de consumo en el liderazgo del mercado. En esta entrevista revisa las claves del liderazgo y los grandes retos de una sociedad inmersa en un entorno de cambio permanente.

## ¿Cuáles consideras que son las cualidades que definen a un líder en el contexto actual?

Un líder es una persona que tiene una idea y la capacidad de transmitirla; se rodea de un gran equipo y le motiva para llevarla a cabo. Desde mi punto de vista, tiene que tener visión y capacidad de implicar a las personas explicándoles el por qué y siendo un ejemplo y un referente. Después tiene que tener la determinación de llevarla a cabo. Es decir, es la visión, la inspiración y la ejecución. Todo ello sin perder de vista algo que yo considero fundamental que son los valores, la coherencia, aquello que marca la diferencia y les hace únicos.

Un líder es aquel que tiene una idea, la transmite y motiva a su equipo para llevarla a cabo, debe saber hacer las preguntas correctas para que la tecnología le dé las respuestas que necesita.

Debemos comprender que, si hay más de un 50 % de mujeres que se gradúan en la universidad, no se pueden dar unos porcentajes tan bajos en las empresas. En un mundo tan diverso es importantísimo fomentar equipos más inclusivos.

**¿Cómo crees que va a ser la evolución de esta figura en un entorno tan cambiante?**

En un entorno que definimos como VUCA (vulnerable, complejo, ambiguo, incierto), lo más importante es que sitúe a las personas en el centro. El líder debe tener la capacidad de adaptarse a los cambios constantes, ser flexible. Tiene que comprender, además, el lenguaje de la tecnología, algo que yo considero determinante. Esto no quiere decir que tenga que ser un experto en tecnología, sino entender que es lo que la tecnología le puede aportar. Debe saber hacer las preguntas correctas, porque la tecnología le va a dar las respuestas que necesita. Por último, debe tener un sentido de propósito, podríamos llamarlo de trascendencia. Como, por ejemplo, preocuparse por los retos que conciernen a la sociedad, fundamentalmente a los jóvenes: el futuro del planeta, la sostenibilidad, el impacto social de sus decisiones. Es decir, debe tener una visión global, no de un mundo de pequeñas aldeas, sino una proyección mucho más amplia.

**¿Cuál es el papel de la mujer directiva en España?**

En los últimos años, España es el país que más ha avanzado en cuanto a la incorporación de la mujer al entorno laboral. Creo que uno de los motivos del aumento de nuestro PIB puede deberse a eso. Sin embargo, queda mucho por hacer. Cada vez se incorporan más mujeres a los consejos directivos de las compañías, pero aún estamos en el puesto once o doce de los equipos directivos y diecinueve en los consejos de administración de las empresas del IBEX 35.

Considero que lo más importante es la educación desde las etapas más tempranas, tanto en la escuela como en la formación profesional. A nivel cultural, nos encontramos también con el uso del lenguaje

en el ámbito empresarial y social. Por otro lado, está la necesidad de generar nuevos referentes y oportunidades dentro de las compañías. Hasta el momento la mayor parte de las mujeres directivas estaban en departamentos de marketing, recursos humanos o finanzas, que son áreas muy relevantes, pero es necesario que estén presentes también en áreas de negocio. Debemos comprender que, si hay más de un 50 % de mujeres que se gradúan en la universidad, no se pueden dar unos porcentajes tan bajos en las empresas. No solo porque se trata de una cuestión de derechos, sino en términos de business-wise, de competitividad; en un mundo tan diverso es importantísimo fomentar equipos más inclusivos. La diversidad es la base de la innovación, la competitividad, la creatividad, por lo tanto, la inclusión debe ser una parte fundamental de la cultura de las empresas.

**¿Hay algún modelo de liderazgo que admires especialmente?**

La mayor parte de las veces el liderazgo es algo circunstancial y producto de un contexto. La combinación cabeza y corazón es fundamental. Como comentaba anteriormente, en un entorno como el actual, el liderazgo tiene que estar basado en el propósito, las personas y en cómo a través de la diversidad logramos dar respuesta a los retos tan complejos que enfrentamos cada día. Creo que la combinación entre tecnología y personalización es la clave. Es decir, centrarse en el cliente, en lo que le motiva; además, sacar lo mejor de cada persona, de cada equipo y aprovechar la tecnología para llevarlo a cabo. Este sería para mí el modelo a seguir. Añadiría a esto lo que los americanos llaman walk the talk, es decir, la coherencia. La coherencia es algo fundamental porque se lidera con el ejemplo, en el mundo de hoy es importante que los hechos acompañen a las palabras.

Admiro a las personas que son coherente y del mismo modo tengo un enorme respeto por aquellas que tienen un propósito más allá de los meros objetivos.

### **En un sector tecnológico, ¿cómo crees que es la combinación innovación y talento?**

Es como el yin y el yang, son dos caras de una misma moneda. La tecnología y el talento llevan a la otra "t", que es la transformación; aquello que el mundo de hoy y todas las empresas están buscando. Estamos reinventándonos en cierta manera. En este reinventarse, tratar de innovar, buscar nuevos productos, servicios; entender cuáles son las necesidades de los clientes, de la sociedad en general, los retos que enfrentamos; en todo eso, esta combinación de innovación y talento es perfecta. En definitiva, como decía antes, son las personas las que preguntan, las que transforman y es la tecnología la que nos ayuda a llevar a cabo esa transformación. Esa combinación de estas dos cualidades es, desde mi punto de vista, de un enorme potencial.

### **Ya para terminar, ¿algún consejo o recomendación para los jóvenes que aspiren a ser directivos?**

Bueno, yo diría que se trata de un consejo para cualquier persona; que piensen en grande, que sueñen, que sean curiosos, y curiosos quiere decir que quieran aprender permanentemente. El mundo de hoy es un mundo en el que necesitamos aprender constantemente, el long life learning es algo fundamental. En segundo lugar, que trabajen duro, que pedaleen, que sean resilientes. Hay que caer, hay que aprender del fracaso, que en realidad no es un fracaso, es un fallo. Eso nos enseña muchísimo y nos ayuda a descubrir nuestras fortalezas. Y después, que pongan toda la pasión y la energía en aquello que creen, que tengan criterio propio. Por último, que siempre se sientan orgullosos de sí mismo al final del día. Porque, en definitiva, cuando te miras al espejo, es ahí donde ves realmente si eres o no coherente o si tus decisiones tienen un verdadero impacto y contribuyen a hacer un mundo mejor.

La coherencia y la combinación cabeza y corazón es fundamental para el liderazgo.

# 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](mailto:info@directivoscede.com)