



CONFEDERACIÓN
ESPAÑOLA DE
**DIRECTIVOS
Y EJECUTIVOS**

Con la colaboración de:

Deloitte.



Liderando en positivo

Iñigo de la Serna

Mayo 2020

“El liderazgo es una carrera a largo plazo”



Iñigo de la Serna | Socio de Seeliger y Conde y ex ministro de Fomento.

Iñigo de la Serna abandonó la política en julio de 2018 para dedicarse a la empresa privada. El que fuera alcalde de Santander y Ministro de Fomento se dedica en la actualidad a la búsqueda y desarrollo del talento directivo en la firma Seeliger y Conde. Con él conversamos de talento líquido y de la importancia de acertar con el profesional adecuado para cada proyecto empresarial.

Ha tenido una dilatada experiencia en la política y en el ámbito empresarial. Desde esa perspectiva, ¿cómo se debe preparar uno para ser un líder? ¿Cuáles, según usted, son las claves del liderazgo?

Un líder no nace, se hace líder. Por este motivo, es muy importante que cualquier persona que tenga vocación de líder, sea en el sector público o privado, vaya dando los pasos necesarios para alcanzar ese liderazgo. Esto se puede traducir en formación, adquirir determinadas destrezas dentro del puesto que están desarrollando, lo que sea necesario para tratar de llegar a esa posición de liderazgo. Es un trabajo para el que hace falta tiempo y dedicación, no es una carrera a corto plazo. Lo más importante es ser capaz de identificar las carencias y fortalezas de uno y tratar de ir cubriendo esas debilidades con el paso del tiempo.

En un entorno tan cambiante como el actual en el que todo parece tener muchísima repercusión pública, ¿qué mensajes o reflexiones compartiría con los jóvenes que aspiran a liderar proyectos, compañías, partidos políticos, gobiernos; en definitiva, puestos de responsabilidad?

Es difícil dar una recomendación. Yo diría que, en primer lugar, levantar la mano, es bueno levantar la

mano cuando uno cree que surge una oportunidad. No es acertado encerrarse en uno mismo y pensar que al no reunir todas las competencias, no se está en condiciones de asumir determinados liderazgos o determinadas responsabilidades.

En segundo lugar, entender que se trata de un camino largo, como mencionaba antes, en el que es importante trabajarse a uno mismo, la formación. No se debe fiar todo a la empresa, pretender, por ejemplo, que la compañía nos facilite hacer un PDD (Programa de Desarrollo Directivo) o que nos ponga un coach para desarrollar determinadas competencias. La responsabilidad primera está en nosotros y en saber lo que queremos hacer.

En el terreno de la responsabilidad empresarial: ¿cómo tiene que asumir un líder el buen gobierno y la responsabilidad corporativa de su compañía?

Yo creo que el líder o el CEO de la compañía es el que tiene que representar fielmente ese buen gobierno. Hoy, el objetivo último de la empresa no es la rentabilidad, sino alcanzar los valores que tiene la compañía y prestar un servicio a la sociedad. Es en ese camino donde se consigue la rentabilidad económica, asociada a lo que es la propia actividad empresarial.

Así pues, el CEO tiene que encarnar esos valores de la empresa, su función va más allá de la cuenta de resultados. Consiste en ser capaz de transmitir a la sociedad lo que significa su marca y pretende su compañía. En este sentido el director ejecutivo tiene mucho que ver con el valor reputacional que tiene la empresa y con la responsabilidad social también que existe en la corporación.

Por eso el CEO ya no es, como podía ser hace unos años, un simple gestor, en el sentido económico de la palabra, sino que es el representante de toda una marca de cara a la sociedad.

En el ámbito político el carisma de los líderes es, en muchas ocasiones, determinante. ¿Qué papel juegan la ética, los valores y los principios en el liderazgo político?

Bueno, yo pienso que esos valores deben estar presentes en cualquier líder político y en cualquier directivo de una compañía. No sé muy bien lo que es el carisma, tampoco me atrevería a definir con precisión lo que es el liderazgo, dado que esos valores de liderazgo deben encajar también con los valores de la propia empresa.

Uno puede ser un muy buen líder en una empresa y ser un nefasto líder para otra porque no reúne las cualidades y las competencias que se requieren. Por ejemplo, Cuando en Seeliger y Conde trabajamos para identificar buenos candidatos en un proceso de búsqueda, lo que estamos haciendo, en un primer momento, es entender bien cuál es el plan estratégico que tiene la empresa, qué está viviendo la empresa dentro del sector, cuáles son los retos y las dificultades con las que se va a encontrar y, a partir de ahí, armamos un conjunto de competencias para intentar cubrir, precisamente, esos asuntos que son determinantes para la compañía.

Por lo tanto, no se puede hablar con carácter general sobre cuáles son esos valores. Evidentemente la ética, los valores y los principios tienen que estar, pero deben estar presentes también otros muchos con independencia de que nos encontremos en el ámbito público o privado.

También es cierto que un buen político y una persona que está haciéndolo muy bien en el sector público puede ser un pésimo gestor en el sector privado y al contrario, una persona que es un destacado CEO de una compañía puede entrar en el ámbito de la política y no entender aquí que los drivers del negocio son

distintos y que hay componentes que se escapan a la racionalidad empresarial. No obstante, en una visión de conjunto, no hay ni debe haber grandes diferencias porque de lo que se trata es de gestionar una empresa para unos determinados fines o de gestionar el bien público, con vocación de servicio público, para otros fines que tienen que ver con el conjunto de la sociedad.

La innovación se ha convertido en una de las grandes palancas de crecimiento. ¿Cómo se puede innovar en el ámbito del liderazgo y de la gestión de personas?

Lo primero de todo es entender que el elemento clave en un proceso de innovación y de transformación digital no es el software ni las herramientas tecnológicas, sino el talento. En algunos informes que hemos conocido sobre el futuro del empleo, se revelan encuestas sorprendentes que nos dicen que las empresas no encuentran los profesionales que necesitan en hasta un 72 %. Lo cual llama la atención sobre asuntos que tienen que ver con la educación, pero también con la falta de determinados perfiles que, en estos momentos, necesitan las compañías.

En nuestro caso, se nos pide, en ocasiones, un perfil profesional que tenga gran experiencia en la gestión de personas, que además tenga una trayectoria internacional, porque va a ser un directivo importante, y, también, que sea el mejor en ciberseguridad. El problema es que este perfil todavía no existe porque los mejores en ciberseguridad no han tenido un recorrido de quince años para poder probar esa experiencia en la gestión de personas.

En definitiva, de lo que se trata es de identificar cuáles son esos valores que se persiguen dentro de la empresa y trabajar para ellos.

“Los valores de liderazgo tienen que encajar muy bien con los valores de la propia empresa”

“Uno puede ser muy buen líder en una empresa y nefasto líder para otra porque no reúne las cualidades y las competencias que se requieren”

¿Cómo considera que ha evolucionado la figura del líder? ¿Qué se necesita ahora que no se echaba en falta hace unos años?

Ha evolucionado claramente. Estoy seguro de que si vemos y escuchamos a alguno de los CEOs actuales y vemos en qué modo afrontan su día a día, se parece poco al tradicional CEO de una compañía en nuestro país. Hoy en día, en un mundo tan cambiante, son importantes cuestiones como la visión a largo plazo, entender y leer bien lo que está pasando en el sector y ser capaz de anticiparse.

También todo lo relacionado con el trabajo en equipo, la colaboración en red. Antes el CEO se relacionaba con dos o tres directivos de segunda línea y ahora esa función tan jerárquica no existe. Además, las metodologías ágiles empiezan a implantarse claramente en las empresas, así como la reina de las competencias, las soft skills.

Es decir, aunque sigue siendo importante el conocimiento técnico, a los directores ejecutivos hoy se le piden otras cualidades como sobrellevar bien el estrés, ser capaz de llevar a cabo una buena negociación, empatía, buena comunicación, etc. Cuestiones que tienen más que ver con la sociedad líquida y, por lo tanto, con el liderazgo líquido que con el liderazgo autocrático.

Dicho lo cual, vuelvo a repetir lo que ya he comentado anteriormente, esto no quiere decir que para todas las empresas y en todos los momentos sea bueno hacer un liderazgo líquido. Por ejemplo, para una empresa que afronta un proceso de fusión o de reestructuración muy profunda puede ser más apropiado un liderazgo autocrático. Por eso es importante no limitar los liderazgos a un solo adjetivo, sino entender que estamos en una sociedad cambiante y que el líder lo que tiene que hacer es moldear la empresa para que se adapte a lo que está ocurriendo en la sociedad y empoderar, a través de su influencia, a los profesionales.

¿Hay algún líder al que admire especialmente?

Soy muy poco mitómano, aunque pienso que hay grandes líderes. Me atrevería a decir uno en el ámbito deportivo, Rafal Nadal. Aunque pueda sonar tópico, creo que reúne esas condiciones que caracterizan al

liderazgo natural. Al menos en el sentido en que yo entiendo el liderazgo y que definía Bill George en un libro que se titula Discover your true north. En él viene a decir que el liderazgo o las cualidades del líder ya las tiene uno dentro y que lo único que tiene que hacer es, primero, ser capaz de identificarlas y, segundo, dirigir su estilo precisamente hacia donde está señalando su brújula interior. O dicho de otra forma: ser fiel a sí mismo.

A lo que no puede renunciar un líder es a aquello en lo que realmente cree y a sus capacidades innatas. A partir de ahí, tiene que tratar de orientar la gestión de la compañía en la dirección que indica su brújula interior. Pero esa fidelidad a uno mismo es esencial para llegar a ser un líder auténtico. Una persona que trata de ejercer un liderazgo que no tiene nada que ver con su personalidad, con su visión de las cosas, pues termina siendo un líder nefasto.

Desde mi punto de vista, Rafa Nadal es una persona auténtica, honesta, trabajadora, fiel a sí mismo desde el inicio y que sabe perfectamente extender ese liderazgo sin aspavientos, con mucha naturalidad, incluso más allá del mundo del deporte. Pienso que es un buen referente.

Pasando ahora al ámbito de la formación, ¿cuáles son las necesidades principales de formación para los líderes? ¿En qué aspectos, tanto técnicos como emocionales, debe hacer hincapié la formación a directivos en el contexto actual?

La formación es una parte esencial dentro de una compañía. Esto pasa por entender que la persona encargada del talento y del desarrollo profesional tiene que estar en el comité de dirección. Yo no me imagino ya a un director de recursos humanos o director de personal que no participe activamente y se implique en el diseño de la estrategia de la compañía. Si no es así, desde mi punto de vista, la empresa estaría dejando de lado una parte sustancial de lo que tiene que ser el camino para llegar a cumplir los objetivos de ese plan estratégico.

Lo primero que hay que hacer es darle protagonismo al área de formación y, a partir de ahí, trabajar intensamente para encontrar los mejores planes adaptados a las necesidades de cada persona. Una

persona necesitará un coach, otra hacer un curso de perfeccionamiento en finanzas, otra simplemente mejorar su inglés, otra programas de productividad personal y mejorar distintos aspectos relacionados con su manera de enfrentar los problemas, etc. Esto es lo que tiene que identificarse en la zona de talento.

En esto tiene mucho que ver nuestro sistema educativo. Yo creo que aquí tenemos que hacer una crítica o autocrítica sincera en relación con la brecha que existe entre la formación que ofrece el sistema educativo tradicional y las necesidades reales del sector empresarial. Esto es algo que destacaría. Creo que es necesario un consenso político y social para introducir en la formación estos nuevos perfiles que se necesitan. Ya existen grados relacionados con data analytics, ciberseguridad o business intelligence, pero creo que todavía hay que hacer un recorrido muy amplio para salir del esquema de la educación tradicional y orientarlo hacia otro mucho más acorde con las verdaderas necesidades de nuestras empresas.

A partir de ahí, las compañías tienen que trabajar en la retención del talento sin olvidar que es responsabilidad del profesional preocuparse de su educación. En la actualidad, muchos jóvenes no se mueven ya exclusivamente por el salario, sino que valoran otras cosas como un horario más flexible, teletrabajar o conseguir proyectos que les ilusionen; eso forma parte también de la formación.

En relación con lo que mencionaba sobre la dificultad de encontrar el perfil idóneo para un

puesto determinado, si pudiera usted perfilar el líder o el directivo más completo, ¿qué tres cualidades tendría?

Pienso que ese líder o ese alto directivo tiene que ser el que mejor sepa alcanzar y cumplir con los valores de la empresa. Ese es el objetivo último. Por tanto, si ese es el objetivo último, ese líder lo que tiene que hacer, en primer lugar, es alcanzar esos valores. Si consigue buenas rentabilidades y, además, tiene otras capacidades de liderazgo, pero al final no está cumpliendo con el valor, con la misión que tiene la empresa, no estará haciendo lo que debe hacer.

En segundo lugar, tener la capacidad de empoderar a los profesionales a su cargo a través de su influencia, es decir, entender su relación con el equipo de forma más transversal y más natural. Yo creo que ese sería otro factor a destacar en un líder.

A partir de ahí, podría decir algunas otras, pero esas serían para mí las dos principales. No obstante, el líder, como su propio nombre indica, tiene que arrastrar al equipo, así que, si tuviera que decir una tercera, recupero la idea de ser fiel a sí mismo. Hoy en día un líder es ser mucho más que hacer, para esa misión que tiene en su empresa o en el sector público.

“La pieza clave en un proceso de innovación no es el *software*, sino el talento”

Contacto

CONFEDERACIÓN ESPAÑOLA DE DIRECTIVOS Y EJECUTIVOS - CEDE

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