



CONFEDERACIÓN
ESPAÑOLA DE
**DIRECTIVOS
Y EJECUTIVOS**

Con la colaboración de:

Deloitte.

Liderando en positivo

Entrevista a José Luis Larrea

Marzo 2012

www.liderandoenpositivo.com



Con el soporte tecnológico de:

Laviniainteractiva

“Hay que actuar como si la eternidad fuera posible y la oportunidad inminente, un equilibrio complicado”

José Luis Larrea, Presidente de Ibermática

Con un bagaje profesional marcado por su vida pública y una dilatada experiencia académica, José Luis Larrea, presidente de Ibermática, confía en la acción como la clave para la recuperación, “hay que actuar, aunque te equivoques”. Sobre el sector en el que opera, el de las Tecnologías de la Información y de las Comunicaciones, considera que juegan un papel cada vez más importante y lo califica como “tremendamente competitivo y representativo de los tiempos que corren”. Perfil el directivo más completo como un ejecutivo con iniciativa y capacidad de trabajo en equipo.



Cuenta con experiencia en el campo académico y también en el sector público, ¿cómo han influido estas experiencias en sus proyectos empresariales? ¿Qué le han aportado cada una de ellas?

Creo que todo lo que uno va haciendo en la vida va conformando su manera de ser, su manera de trabajar y su manera de dirigir o de hacer las cosas. Efectivamente esas dos experiencias me han marcado mucho profesionalmente. Es muy difícil delimitar en qué parte lo que eres hoy depende más de una cosa o de otra. Pero si tuviese que dar dos pinceladas sobre lo que ha aportado cada uno de estos mundos, diría que el mundo de lo académico te aporta, sobre todo, la necesidad de la reflexión y la modelización. A veces, cuando estás en la gestión, en el día a día, dirigiendo equipos, la fuerza de la acción suele imponerse sobre la reflexión.

El hacer es muy importante porque si no haces, para qué sirven las cosas. Cuando uno está en el ámbito académico e intenta transmitir su experiencia tiene que hacer un proceso de modelización. Las experiencias que tienes las tienes que contar y de una manera ordenada, te obliga a pensar sobre lo que estás haciendo. Por eso, me parece que la necesidad de reflexión aporta mucho. Creo que el no sólo hacer si no también pensar en lo que haces, a qué responde, te ayuda a construir tu manera de trabajar.

Por otro lado, he pasado muchos años en el sector público, en unos ámbitos especiales, como la educación, economía, hacienda o finanzas. El sector público te aporta sentido de la dimensión social, es decir, que lo que haces, además de que sirva para ti, pueda servir para algo más. Yo creo que “la cosa pública” te da ese perfil de las cosas, de manera que cuando estás en la empresa privada, puedas alcanzar un equilibrio que te permita pensar también en el largo plazo, en la dimensión social de lo que haces. Algunos hablarían aquí de Responsabilidad Social Corporativa, de pensar que lo que haces va más allá del interés propio que tú puedas tener. Esto hace que tu manera de gestionar las cosas sea menos especulativa y con más sentido a largo plazo, que a la hora de dirigir es muy importante. No es que haya muchos casos en la historia reciente, la verdad. Precisamente por eso estamos dónde estamos.

Resumiendo: mi experiencia docente me ha hecho valorar la importancia de la reflexión junto con la acción, que es modelizar lo que uno hace para transmitirlo, para compartirlo. Mi experiencia en el sector público, me ha aportado la visión de la dimensión social de lo que uno hace.

En el contexto del liderazgo, ¿cree que los líderes deben formarse permanentemente? ¿En qué aspectos de su formación, tanto técnica como personal, debe incidir un directivo?

La necesidad de formación es constante para todo, seas directivo o no; seas líder o no. Todos somos líderes en algún momento de la vida. A veces, hay liderazgos que son más reconocidos, que parecen más obvios, pero todos lideramos en algún momento. Esto del liderazgo no es sólo cosa de altos directivos, si no que nos afecta a todos. Hay que formarse porque aunque seguramente hay una parte emocional, una parte de carácter con la que se nace, los líderes se hacen. Creo que hay seis

“La necesidad de formación es constante para todo, seas directivo o no; seas líder o no. Todos somos líderes en algún momento de la vida”

puntos que son claves a la hora de hablar de liderazgo, sobre todo, de un liderazgo positivo para cambiar y mejorar.

Una de las claves tiene que ver con los valores; otra con la tecnología, es decir, el conocimiento de las tecnologías que existen y para qué sirven. Otra es el propio conocimiento. También es clave para el directivo la cooperación, cómo hacer que la gente coopere; si todos supiéramos cómo hacer para que todo el mundo cooperase nos darían el premio Nobel, porque de ahí es de dónde vienen los problemas. Otra clave es la gestión del tiempo: cómo hacer que las cosas pasen a tiempo. Y por último, está la clave del liderazgo propiamente dicho, es decir, cómo ejercito mi liderazgo.

Me parece que alguien que aspire a ser un agente de cambio, de innovación, que en este sentido aspira a dirigir, necesita formarse en estos campos. Todos son diferentes. En algunos momentos habrá que trabajar unos más que otros, pero las claves son: valores, tecnología, conocimiento, cooperación, gestión del tiempo y de los proyectos y liderazgo.

Volviendo un poco a su trayectoria profesional, lleva ligado mucho tiempo al mundo de las tecnologías de la información y de la comunicación, ¿cuáles cree que son las peculiaridades que tiene el sector? ¿Y qué características y competencias específicas cree que deben tener los directivos de este sector?

Nuestro sector es un sector tremendamente competitivo y tremendamente abierto; muy representativo de los tiempos que corren en general en todos los sectores. Aquí habría un debate sobre la causalidad o la casualidad, si es casualidad que nuestro sector sea muy representativo de lo que pasa en el mundo o si precisamente es porque nuestro sector hace ciertas cosas, que al mundo le pasan otras.

Por simplificar, en nuestro sector hay tres tendencias muy fuertes. Una es la globalización. Si en algún sector, la globalización se vive de una manera muy natural en lo que se hace, es en este. El segundo es el impacto de la tecnología. Es un sector en el cual el desarrollo tecnológico es tremendo, creciendo exponencialmente. Los precios caen a una velocidad muy alta y, al mismo tiempo, la capacidad para hacer cosas crece. La evolución tecnológica es muy influyente. Como última tendencia, está la velocidad, porque todo esto, además, se produce muy rápido.

Cuando juntas estas tres tendencias, todo se vuelve muy complicado. La visión que tienes del sector y la visión que, en gran medida, está produciéndose en las relaciones económicas y sociales en todos los sectores, es esa sensación de complejidad, de que todo cambia continuamente.

Además, tiene un eje transversal, es decir, nuestro sector está en casi todo lo que se hace. Eso le da una capacidad muy grande para incidir en los cambios de modelo. Al mismo tiempo que tiene esa vertiente de extensión, tiene la capacidad de producir cambios muy profundos.

Es un tema abierto y muy complejo. Cuando un directivo se tiene que mover ahí, tiene que volver a trabajar con las seis claves que hemos visto antes. Los valores son muy importantes, en un mundo cambiante y en un mundo en el que la tecnología te puede llevar a no se sabe dónde, o tienes claros los valores o estás perdido.

En este sector tan complejo, como señala, ¿cuáles son los principales retos que se ha encontrado a lo largo de su trayectoria profesional?

Cuando uno recorre su trayectoria profesional va pasando por distintas etapas y cuantos más años pasan, más cosas tienes que contar. Seguramente en cada circunstancia, los retos que has tenido que asumir pueden parecer distintos, pero cuando intentas hacer una síntesis de qué es lo importante, cuando te enfrentas a algo nuevo, el reto es la complejidad de algo que no conoces. La complejidad tiene la apariencia de caos. No sabes cuáles son las reglas por las cuales las cosas funcionan. Esto puede ser porque es un sector nuevo, distinto, que no conocías, o, por el contrario, puede que dentro de algo que conoces sea un problema nuevo.

Siempre que hay un cambio percibes la complejidad de las cosas porque aún no conoces la sustancia de ese nuevo reto. Además, en un mundo como el que estamos hablando, con la tecnología disparada, a toda velocidad, la complejidad está todavía más presente.

El reto con el que te enfrentas es ver cómo eres capaz de ver la luz en esa complejidad para poder identificar cuál es la clave, qué es lo sustantivo de todo esto. Lo difícil es que todos esos detalles no te impidan ver realmente la jugada dónde está realmente el punto clave. Esto dicho así parece una obviedad, pero suele costar. Porque toda esa complejidad no es solamente una complejidad tecnológica, es una complejidad de personas. Cómo ver la luz en esa complejidad, cómo darse cuenta de qué es lo sustantivo y qué es lo accesorio: eso es común a todos los retos.

Después, el segundo elemento de reto con el que te encuentras cuando te das cuenta realmente de dónde está el quid de la cuestión, es hacer. El otro reto que tenemos los directivos es ser hacedores. Entre tanta complejidad, tanto discurso, tanta tecnología, tanta superficialidad, tanta necesidad de llamar la atención, no hay manera de capturar la atención. Todo esto nos hace muy superficiales, hace que todo sea muy complejo. En los años que llevamos de crisis se ha dicho que hay un cambio de modelo, un cambio de relaciones, un nuevo modelo social, alguno incluso dice que es un cambio de paradigma. Entonces, si es así, habrá que hacer algo, y resulta que no se hace nada, cada uno sigue a lo suyo. Por eso considero que el siguiente elemento, después de ser capaz de enfrentarse a esa complejidad y darse cuenta de lo sustantivo, es hacer, aunque te equivoques.

Necesitamos hacedores, no sólo discursos. Y los hacedores son capaces de capturar lo que de un equipo se puede relacionar con otra cosa y ponerlo en valor. Son como costureros de relaciones: tienen que coser bien esos matices de unos y otros para que, sin darte cuenta, se haga un traje. Esto es una especie de ida y vuelta. Cuando vas hacia un nuevo reto ves complejidad y tienes que ser capaz de capturar lo sencillo. Cuando ya sabes qué es lo sencillo tienes que volver a fijarte en los detalles, porque en los detalles es dónde te la juegas.

Y mirando hacia el futuro, ¿qué papel van a jugar las Tecnologías de la Información y la Comunicación?

Están jugando ya un papel capital y lo van a seguir jugando todavía más. Si uno hace un análisis de futuro y piensa qué cambios se pueden producir, miramos cómo vamos a mejorar y ese es el discurso de la innovación, es decir, vemos qué vamos a hacer diferente que aporte valor en positivo. En cualquier sistema de innovación, ya sea social, en una empresa o, en general, uno de los elementos claves para que se innove es el dominio y el uso de la tecnología. Por lo tanto, las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones van a jugar un papel capital en la innovación, de hecho, ya están cambiando y revolucionando el mundo.

Cuando emergió en el 95 la telefonía móvil e internet, estas dos cosas fueron una mezcla explosiva. Aparecieron las “punto com”, cambió el modelo de negocio, etc. Los gurús hablaban de la revolución de la Sociedad de la Información. En el año 98 o 99, anunciaban que ya había terminado la revolución y tocaba integrarla en la civilización. ¿Qué quiere decir esto? Cuando hay un cambio fuerte, lo primero que se ve son rupturas por todas partes y luego las cosas se asientan. La revolución de la Sociedad de la Información se está produciendo, está en marcha y, aunque no nos parezca, no ha hecho más que empezar. Ese cambio a futuro es clave.

“En un mundo cambiante y en el que la tecnología te puede llevar a no se sabe dónde, o tienes claros los valores o estás perdido”

Hay otras tecnologías que van a ser fundamentales para ver cómo cambian las relaciones económicas y sociales: la nanotecnología, donde hay un potencial tremendo; las biotecnologías, las tecnologías energéticas, que protagonizan otro fuerte debate porque condicionan la vida de todos. Y tampoco hay que olvidar las tecnologías que tienen que ver con el ámbito de lo cognitivo, es decir, con todo lo que pasa en el cerebro. Hasta hace 15 años, no teníamos ni idea de lo que pasaba en el cerebro y, desde hace unos años, ya se está empezando a estudiar el funcionamiento neuronal. Esto tiene un potencial tremendo para cambiar las relaciones sociales y modelos de negocio.

Además, se da la circunstancia de que algunas de estas tecnologías van de la mano, tienen efectos integradores entre ellas, con lo cual, la capacidad de cambio que pueden generar es todavía mucho mayor.

De entre todas éstas, la que vemos quizá más clara es la de las TICs, que no van a perder importancia sino que todavía ayudarán más a las demás. Qué duda cabe que, en el plano más inmediato, el reto fundamental que tenemos es la búsqueda de la eficiencia, de cómo hacer más con menos. Aquí las TICs vuelven a jugar un papel fundamental. Estamos en un sector muy complejo pero con mucho futuro.

¿Cómo está afectando la actual coyuntura económica a las empresas en la gestión de su día a día?

Está afectando de una manera importante porque las situaciones de crisis son complicadas. Pero yo creo que aquí se produce una paradoja. Hemos de hablar a veces de la paradoja de Saturno.

En la mitología romana, existía un mito por el cual se creía que, tras un acuerdo con su hermano mayor para legitimizar la sucesión al trono, el dios Saturno debía devorar a sus hijos tras su nacimiento. Paradoja que

reproduce el cuadro de Goya, "Saturno devorando a un hijo". Haciendo una comparación, podríamos decir que la crisis es la que alumbró la innovación pero, amenaza con devorarla.

¿Qué nos ha ocurrido? Que ante una situación de crisis, hemos echado la mirada atrás para volver a controlar los costes, para volver a hacer lo que hacíamos antes, para volver a nuestros procesos, a ser más eficientes, y corremos el riesgo de olvidarnos de la innovación porque el cortísimo plazo aprieta mucho más que el medio y largo plazo.

El reto que nos plantea la crisis es averiguar cómo ser capaz de llegar a final de mes pensando a la vez en el futuro. Es complicado, pero bueno, nadie dijo que esto de dirigir, que esto de innovar, era fácil. Y no hay una fórmula mágica de cómo se hace. Esto es una especie de paradoja, como la de Saturno. La crisis que alumbró la innovación, como te descuides, se la come.

Mucha gente piensa que esto de la innovación estaba muy bien pero que era un discurso de ricos, para cuando nos iba bien, y no. Este es ahora un discurso tan importante, o más, que nunca.

Tenemos que crecer y hacer cosas nuevas y, al mismo tiempo, tenemos que ser capaces de cerrar aquellas cosas que no nos han salido bien. Tenemos muchas veces una idea muy lineal de los negocios o de la vida, creamos un negocio y pensamos que es para siempre y cuando ves que eso no te ha salido bien cuesta mucho decidir cerrarlo, no solamente porque haya personas implicadas o recursos, sino porque muchas veces es reconocer un fracaso. Si la empresa o el negocio no es capaz de jugar en este equilibrio y lo viejo no se renueva, acaba saliéndote mal. Hay un libro precioso de Donald Schultz, que habla de la inercia activa y de cuáles son las claves de éxito de cualquier empresa. Todo aquello que explica un éxito, si no lo renuevas, acaba

explicando un fracaso. Ese cliente que fue fundamental para dar el salto a los negocios, si no lo sabes tratar bien, si no lo cuidas, si no lo renuevas, si no lo sigues enamorando, un día se marcha. Todas las cosas tienen que renovarse. Otros llaman a esto la dirección paradójica: dirigir es moverse entre contradicciones y paradojas.

Y en esta situación de crisis, ¿qué debe aportar un directivo a su equipo para emprender el camino de la recuperación y aumentar la competitividad de su compañía?

Lo más importante de un directivo es el sentido común que, como se suele decir, es el menos común de los sentidos. Después, compromiso, un directivo tiene que impregnar compromiso en aquello que está haciendo. Y por último, la ejemplaridad, es decir, no sólo tiene que ser un discurso bonito si no que tiene que ser algo que se lleve a cabo en la práctica.

Evidentemente todos estos temas de sentido común, de compromiso y de ejemplaridad tienen que ver con los valores que ya hemos comentado. Los valores son clave en cualquier aspecto de la vida. Y en el ámbito de lo directivo es más importante todavía. Pero los valores no son algo que se pone en el Power Point para quedar bien, son algo que se construye en base a las actitudes de lo que uno va haciendo en el día a día. Se puede saber si estos valores existen o no, cuando se ve qué pasa y cómo pasan las cosas.

A mí me gusta hablar del compromiso a largo plazo. Hay que gestionar las cosas como si la eternidad fuera posible, no estamos aquí para ver pasado mañana qué pasa con nuestra empresa sino que tenemos que gestionarlo como si esto fuera a durar eternamente y seguro que acabaremos siendo los mejores del mundo. Aunque a veces este discurso de la eternidad puede llevar a un equívoco y que la gente piense que si esto es eterno, Dios proveerá, y no es así, como no proveamos nosotros vamos mal. En definitiva, hay que actuar como si la eternidad fuera posible y la oportunidad inminente, un equilibrio, desde luego, complicado.

“Lo imprescindible en un directivo es que tenga iniciativa y capacidad de trabajo en equipo”

Si pudiera perfilar el líder y directivo más completo, ¿qué tres cualidades escogería?

Esto es como buscar la fórmula o el bálsamo magistral. Si estamos hablando de cualidades, también estamos hablando de valores. El saber del sector se da por hecho, el directivo tiene que saber del sector en el que está y tiene que saber de qué sirve la tecnología que está a su alcance.

Asimismo, un directivo tiene que tener iniciativa y capacidad de asumir riesgos, pero siempre riesgos sensatos y razonables. Lo que parece que es tan intrínseco a la labor de un directivo, después no es tan obvio. Otro elemento clave es la capacidad de trabajar en equipo. Esto tiene mucho que ver con el respeto. Uno es capaz de trabajar en equipo cuando respeta a los demás. Si alguien respeta a los demás y es consciente de que el que se sienta frente a él es diferente, que le puede aportar algo, a partir de ahí, va todo como mucho más rodado y se sientan las bases para que haya un trabajo en equipo, cada uno desde su responsabilidad y desde el papel que le toca jugar. Cuando quieres poner en valor la diversidad, la pones a base de respeto.

Por tanto lo imprescindible es iniciativa y capacidad de trabajo en equipo que, al final, no es más que ser consciente de que todos te aportan algo y ponerlo en valor y luego, perseverancia: seguir, no quedarte en el discurso. En definitiva, es el papel de los hacedores: perseverar en la costura, en las relaciones, porque las cosas no son fáciles.

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