

Liderando en positivo

Entrevista a Juan Luis Cebrián

Septiembre 2014
www.liderandoenpositivo.com



“Un líder es alguien que toma decisiones por los demás, que afronta los problemas y que no tiene miedo a equivocarse”

Juan Luis Cebrián, presidente ejecutivo de PRISA

Con una extensa trayectoria profesional, Juan Luis Cebrián, presidente ejecutivo de PRISA, conoce como pocos los entresijos de un sector tan complejo como es el de los medios de comunicación. Desde su actual posición como presidente del principal grupo de información, educación y entretenimiento en los países de habla española y portuguesa, Juan Luis dibuja el perfil de un líder, hace un repaso de alguno de los retos de su carrera y profundiza en la revolución y transformación que han supuesto los avances tecnológicos para los medios de comunicación.



Juan Luis Cebrián, presidente ejecutivo de PRISA.

La transformación de los medios de comunicación ha sido total en los últimos años. La tecnología ha revolucionado la manera de informar, ¿cómo deben adaptarse las empresas y sus líderes a este cambio permanente?

El cambio tecnológico es un cambio de civilización, afecta a los medios y a todo lo demás. Lo más afectado hasta ahora ha sido el mundo de las finanzas y la globalización de los sistemas y mercados financieros que, prácticamente, ha destruido la economía real de muchos países en un tiempo récord.

Por lo tanto, el cambio tecnológico no sólo afecta a los medios de comunicación, sino que afecta a muchos ámbitos de la vida como la educación o al sistema de conocimiento, y estamos en la prehistoria. En este sentido, es muy difícil hacer previsiones o dar consejos de cómo adaptarse.

Los medios no existen en un mundo desintermediado. Comparo la evolución que sufrimos con la invención de la imprenta, aunque el cambio digital es más profundo. La llegada de la imprenta permitió la libre interpretación de la Biblia y a partir de ahí, surgieron las guerras religiosas y cambió el mundo. Es un poco lo que está sucediendo ahora, la globalización potenciada

por la digitalización es algo que no sabemos cómo gobernar. En el caso de los medios de comunicación, nos resistimos a reconocer que vivimos en un mundo llamado a desaparecer tal y como lo hemos conocido.

Es algo ya comúnmente aceptado que la innovación se ha convertido en un elemento clave para la dinamización de cualquier actividad, ¿cómo se puede innovar en el ámbito del liderazgo?

Hay muchas formas de innovación. En el caso del liderazgo, y gracias a la digitalización, la construcción piramidal de la sociedad (donde había uno que mandaba: rey, jefe tribal, etc.) ya no existe. Ahora las sociedades son construcciones en estrella o en red, por lo tanto, es un liderazgo más difuso que procede más de las voluntades ajenas que de una verdad más o menos revelada o consensuada en códigos o en libros sagrados. Con lo cual, no es fácil de manejar.

En este momento, las empresas y las sociedades están faltas de referentes o valores que se consideren más o menos aceptados por todos, precisamente por la gran cantidad de *inputs* que se reciben por la red.

Paradójicamente en este momento es cuando es más necesario el liderazgo porque es cuando más confusión existe. A la gente le gusta tomar su propias decisiones cada día pero también se cansa de ello y necesita referentes sociales o intelectuales que le permitan organizar su vida.

Estamos en un momento en el que la ausencia de liderazgo es fruto del cambio de sistema jerárquico (ya no es como antes) y tardaremos en descubrir qué es un verdadero líder y qué es un demagogo o un líder populista que aprovecha esos vacíos para hacerse notar.

En un sector tan complejo como el de los medios de comunicación, ¿cuáles son las principales características que debe tener un líder?

No difieren a las de cualquier otro sector. Un líder es alguien cuya autoridad es reconocida por los demás por algún motivo. No diría que tienen una características especiales, simplemente las que le atribuyen los demás.

“Las sociedades ahora son construcciones estrella o en red, y el liderazgo en ellas es más difuso y difícil de manejar”

Dirigir un periódico durante tantos años y después un gran grupo de comunicación requiere de unas capacidades muy determinadas, ¿cuáles destacarías como las más importantes o las más necesarias?

Los periódicos son empresas como todas las demás y se comportan de la misma manera. La dirección de Recursos Humanos de un medio de comunicación no difiere de la de cualquier otra compañía. Lo que ocurre es que los periódicos, además, son fábricas de ideas, y eso sí les hace singulares.

La confianza en una redacción, que aglutina la actividad de un periódico, siempre se mantiene si los valores profesionales, como la independencia, la transparencia, o la defensa de la libertad de expresión, son defendibles. Valores que forman parte constitutiva de esta actividad empresarial, del periodismo. Y eso es lo básico para mantener la confianza de la gente.

Hay una tendencia, por eso, de convertir los conflictos laborales, por parte de sindicatos o representantes de los profesionales, en conflictos que tienen que ver con derechos políticos o de libertad de expresión, lo cual es una manipulación que no se debe permitir.

En resumen, lo que mantiene unida a una redacción o grupo de periodistas es siempre un proyecto intelectual y profesional, que es la base de ese proyecto empresarial.

Desde sus comienzos al frente de grandes equipos, ¿cómo considera que ha evolucionado la figura del líder?

Antes los líderes eran carismáticos y ese carisma les venía dado por una revelación divina o una iluminación.

“Un verdadero líder es el que sabe asumir que los éxitos son colectivos y los fracasos personales”

Ahora los líderes tratan de basar su liderazgo en la popularidad, lo cual es algo un poco discutible, ya que también la impopularidad es una forma de popularidad.

Fundamentalmente un líder es alguien que toma decisiones por los demás. Y creo que esto es lo que todavía no es suficientemente bien comprendido. Es alguien que afronta los problemas, que frente a la indefinición, a las dudas o a las discusiones, toma una decisión (adecuada o inadecuada) y no tiene miedo a equivocarse. El problema es que hoy en día, en este país y en Europa, hay mucho miedo a equivocarse. Por eso hay tanta falta de liderazgo.

Todo el mundo quiere hacer lo políticamente correcto y decir lo políticamente correcto. ¿Por qué al defraudador de Hacienda no se le llama ladrón, que es lo que es? Porque la corrección política, las normas de educación social o la recurrencia de elecciones (sean políticas o en empresas u organismos reguladores) hacen que haya un exceso de formalismo en las relaciones humanas, provocando muchas veces una falta de sinceridad y veracidad.

¿Hay algún líder al que admire especialmente?

En el mundo de la política hay liderazgos muy fuertes, independientemente de sus posiciones ideológicas que, en muchos casos, no las comparto. Por ejemplo, Margaret Tachter tuvo un liderazgo muy fuerte; o Fidel Castro; Lula Da Silva, que es un líder con unas condiciones asombrosas; o Felipe González, que tiene una capacidad de liderazgo muy importante.

El liderazgo no tiene nada que ver con posiciones políticas o ideológicas, sino con la capacidad de afrontar la realidad, tomar decisiones y soportar fracasos. Un líder es un conductor de personas; alguien que debe saber asumir, de verdad, que los éxitos son colectivos y los fracasos son personales del líder. Y hay muy poca gente así.

Bajo el prisma de una extensa carrera

Durante su trayectoria profesional, ¿cuáles son los retos más importantes a los que se ha tenido que enfrentar?

No soy muy partidario de hacer este tipo de clasificaciones, de lo que más me ha gustado o lo que menos, sobre todo porque después de más de medio siglo de profesión son muchas las anécdotas y muchos los retos. Pero, sin duda, la fundación de El País y su establecimiento y consolidación, no sólo como un periódico, sino como una institución que fuera útil a los intereses de la comunidad y de sus lectores, es uno de los mayores retos de mi carrera profesional. Aunque es un reto continuado, no es un reto puntual, sino que perdura en el tiempo y todavía está vigente.

Periodista, escritor, académico de la Lengua, reconocido con numerosos galardones y premios en España y en el extranjero... En una profesión tan vocacional como la suya, ¿cómo se llega a ser, además, un gestor de personas, y a dirigir sin perder de vista que un grupo de comunicación es también una empresa que debe ser rentable?

El periodismo es un trabajo en equipo, como casi todos los trabajos del siglo XXI. En el trabajo intelectual, de pensamiento o generación de ideas, es relativamente más fácil formar equipos si se atiende a la conexión intelectual o a la complicidad de pensamiento, de ideas o de acciones entre las personas.

No creo en un liderazgo meramente mecánico u organizativo, ni siquiera sometido por las habituales normas que los cursos de formación de las diversas

escuelas de negocio o psicología hablan sobre cómo debe ser el comportamiento en grupo. Sino que tiene que ver con la complicidad intelectual, lo que lo hace más fácil y también más necesario de estímulos permanentes de ese género.

En tiempos en los que la sociedad está siendo extremadamente sensible con valores como la transparencia y la honestidad de los líderes, ¿qué debe cambiar en los responsables de grandes empresas? ¿qué tienen que hacer determinados perfiles político-económicos para recuperar la confianza de esa parte de la sociedad?

La empresa española en general y, por supuesto las cotizadas y las del IBEX35, tienen un nivel de transparencia relativamente suficiente. Siempre se puede mejorar, pero si lo comparamos con otras organizaciones, partidos políticos, sindicatos, iglesias u ONG, probablemente las organizaciones más transparentes son las empresas cotizadas. Incluso diría que, a veces, son excesivamente transparentes.

La transparencia no puede existir de forma absoluta, nada puede existir así. El derecho, tal y como se creó, es una limitación de las propias libertades. Por lo tanto, hay que tener un cierto cuidado a la hora de exigir transparencia absoluta. Si todo el mundo dijera siempre la verdad no existirían familias, ni matrimonios, ni empresas, ni gobiernos, ni partidos políticos; el mundo sería un caos. La transparencia misma debe estar sometida a las limitaciones de otros derechos y valores que son importantes.

¿Qué mensajes trasladaría a los jóvenes que se están preparando para liderar en el futuro sus propias empresas?

Creo que es malo prepararse para liderar. Lo más importante es prepararse para hacer bien lo que uno haga. Porque hacer bien las cosas es una forma de prepararse para liderar.

“La transparencia debe estar sometida a las limitaciones de otros derechos y valores que son importantes”

En mi experiencia personal (en el trato con escritores, artistas, personas de la cultura, etc.), todas las personas que he conocido han coincidido en que al final el trabajo bien hecho es lo fundamental, y necesita horas.

En primer lugar, lo que trasladaría a los jóvenes es que trabajen, porque la civilización del esfuerzo está desapareciendo en sectores de nuestra sociedad. No hay conciencia suficiente de que sin el esfuerzo de todos no hay capacidad de producir, de crear y de avanzar.

Y en segundo lugar, ese esfuerzo debe ser dirigido u orientado por unos pocos, que son los que tienen que tomar las decisiones pero que tienen que tener el consenso de los equipos. Eso necesariamente no se basa en la popularidad inmediata, sino que se basa en la capacidad de tomar decisiones, aunque a veces sean difíciles; en saber explicarlas; en tratar de consensuarlas en la medida que sea posible y, en definitiva, hacer participe al grupo de los éxitos y también saber asumir las responsabilidades de los fracasos.

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