



CONFEDERACIÓN
ESPAÑOLA DE
**DIRECTIVOS
Y EJECUTIVOS**

Con la colaboración de:

Deloitte.



Liderando en positivo

Robert W. Lovelace

Febrero 2021

“No hace falta prever el futuro para estar preparado ante lo que está por venir”



Robert W. Lovelace | vicepresidente y director general de The Capital Group Companies.

Robert W. Lovelace es vicepresidente y presidente de The Capital Group Companies, Inc., director ejecutivo de Capital Research and Management Company, que pertenece a Capital Group, y presidente del Comité de Administración de Capital Group. También es gestor de carteras de renta variable. Rob tiene 35 años de experiencia en inversiones, con toda su trayectoria en Capital Group. Al inicio de su carrera, Rob fue analista de inversiones de capital en Capital abarcando compañías globales de minería y metales y compañías con sede en México y Filipinas. Tiene una licenciatura en Economía Mineral (Geología) de la Universidad de Princeton graduándose *summa cum laude* y *Phi Beta Kappa*. Es titular de la designación de Analista Financiero Colegiado. Rob vive en Los Ángeles, California, E.E.U.U.

A lo largo de la historia, Capital Group ha contado con grandes líderes capaces de predecir y gestionar exitosamente momentos de crisis. Desde su experiencia, ¿cuáles son las cualidades más importantes de un líder?

Todo el mundo espera que los líderes sepan lo que va a pasar en el futuro, especialmente los que participamos en los mercados. La gente cree que, de alguna manera, sabemos lo que está por llegar. Eso sería fantástico. Desgraciadamente, no es sencillo... no resulta sencillo, pero la buena noticia es que no hace falta prever el futuro para estar preparado ante lo que está por venir. Y, en realidad, ahí está la clave. Los líderes deben elaborar estrategias óptimas para que los demás estén preparados ante cualquier evento que pueda surgir por el camino. A continuación, cada uno tiene que planificar en torno a estas estrategias y lo esencial reside en cómo llevarlo a cabo.

En un momento como el actual, de recesión del mercado en 2020 y cierta volatilidad en 2021. ¿Cómo puede mantener el líder la confianza de su equipo?

Considero que la confianza no es tanto un valor como la moneda de cambio que se construye sobre una serie de valores. En Capital tenemos tres valores principales, que son la integridad, el respeto y el análisis riguroso. La confianza es esencial para todos estos factores, por lo que no defino la confianza como un valor en sí mismo, sino como algo fundamental para los valores que desea cualquier empresa y que necesita cualquier líder. La coherencia es esencial. Coherencia en el comportamiento, coherencia en la forma de actuar en torno a estos valores, en las acciones. Todos los procesos en los que participe deben ser equitativos y transparentes. Un comportamiento coherente también significa evitar tomar decisiones subjetivas en la medida de lo posible, facilitando que la gente

sea franca sobre lo que les importa y lo que no. Por tanto, también ayuda contar con una estrategia clara porque, gracias a ella, la gente se siente involucrada y perciben la habilidad del líder para actuar y cumplir su cometido, lo cual genera confianza. Es por esta razón que la confianza solo es una de las consecuencias fundamentales de ser coherente en lo que haces gracias a la planificación y la puesta en práctica y aplicando la coherencia a todas tus acciones.

"Los líderes deben elaborar estrategias óptimas para que los demás estén preparados ante cualquier evento que pueda surgir por el camino"

La pandemia no solo ha afectado las operaciones empresariales y desencadenado una de las más profundas crisis globales, también ha afectado al valor de las empresas y sus activos financieros. ¿Por qué es importante la gestión de activos para la resiliencia empresarial?

Los mercados influyen en la resiliencia de los negocios porque hemos sido testigos durante los últimos 20 meses de los puntos fuertes y las debilidades de todos nuestros sistemas, desde los gobiernos a nuestras propias familias. Los mercados reflejan el sentimiento colectivo y lo que piensa la gente de determinadas situaciones. Muestran confianza o la falta de ella. Por tanto, los movimientos de los mercados son importantes para todos nosotros. Sin embargo, para los que trabajamos en Capital Group no se trata solo de algo abstracto, no son únicamente el reflejo del pensamiento colectivo. Nosotros somos conscientes de que la gente nos ha confiado su dinero o los ahorros de toda su vida. Nunca olvidamos que gestionamos activos en nombre de personas que ahorran para su jubilación o para otros acontecimientos vitales importantes. Nos consideramos los guardianes de su dinero. Por eso, durante estos últimos 20 meses, con todos los movimientos que ha habido en los mercados, todas las inquietudes asociadas con la pandemia, la preocupación sobre la actuación de los gobiernos

y sobre la economía, esperamos haber generado la suficiente confianza entre la gente como para que hayan podido seguir invirtiendo durante todo este tiempo y haber podido comunicarnos y transmitir a nuestros clientes la razón por la que, hasta en las épocas más difíciles, era más conveniente mantener las inversiones en el mercado que intentar recuperar el dinero para después volver a invertirlo, lo cual no suele ser beneficioso.

En relación con esto, nos gustaría hablar ahora de la importancia que ha supuesto la digitalización. Los datos se han convertido en un factor clave para cualquier organización. La capacidad de procesarlos para construir valor resulta fundamental para incrementar la eficacia y la eficiencia en la toma de decisiones, también en el ámbito de las inversiones. ¿Qué impacto tiene la transformación digital en el liderazgo?

Hace poco tiempo finalizamos un ejercicio de planificación estratégica y pasamos de pensar en los datos y la tecnología como un servicio a considerarlos una parte integrante de lo que hacemos para aumentar nuestra ventaja competitiva. Sin embargo, todo esto significa que es necesario diseñar una estructura de gestión híbrida. Los equipos de tecnología deben implicarse en el negocio y comprender su funcionamiento, así como transmitir sus propios métodos de gestión tecnológica porque solo los expertos en tecnología saben realmente cómo evaluar e impulsar el progreso. Por tanto, esa estructura matriz o de gestión híbrida es algo complicado de lograr, pero todas las empresas deben ser conscientes de que necesitan contar con una estructura dual de este tipo y averiguar cómo complementar ambas.

La tecnología ha tenido también un papel determinante durante la pandemia, ya que gracias al trabajo en remoto y las videoconferencias las compañías han podido seguir operando con relativa normalidad. Sin embargo, nos ha hecho apreciar de nuevo que el contacto humano es importante. En este cambio de paradigma, ¿qué competencias debe desarrollar el líder para motivar a sus equipos y fomentar el trabajo en equipo?

A todos nos sorprendió gratamente que las reuniones virtuales facilitaran la participación de algunas personas. En concreto, estas reuniones dan voz a gente que antes no solía intervenir. Gente que quizá antes no se atrevía. Por tanto, creemos que realmente

han sido de gran ayuda para fomentar la diversidad y la inclusión, ya que cada vez hay más gente capaz de transmitir sus opiniones y participar en las reuniones. No nos gustaría perder terreno en este sentido cuando se vuelva al trabajo presencial en las oficinas o en equipo. Deseamos averiguar cómo mantener la magia surgida durante este periodo de tiempo. No obstante, lo cierto es que la gente quiere estar físicamente junto a sus compañeros, especialmente nuestros equipos de inversión, y disfrutan de ello, aprenden unos de otros y saben que las ideas únicas surgen de las conversaciones improvisadas, no de las reuniones planificadas. Desde el principio aprendimos que un equipo central no puede resolver todos los problemas ni prever lo que pasará en el futuro, por lo que hemos intentado delegar responsabilidades sobre la configuración del espacio de trabajo en los equipos locales de distintas oficinas y realizar distintos experimentos para ver cómo funciona. Hemos fomentado reuniones de empleados pertenecientes a distintos equipos en sitios seguros fuera de la oficina. Hemos probado a organizar viajes conjuntos para varias personas y a que pasen unas cuantas semanas de cuarentena para comprobar los resultados. Estamos probando muchas maneras distintas para averiguar cómo volver a conectar y mantener el valor de lo aprendido durante la pandemia, la estructura democratizadora de la que fuimos testigos, pero también para asegurarnos de que conseguimos crear la magia de estar juntos y colaborar en equipo.

Ante los retos del futuro necesitamos líderes preparados y con visión de futuro. La formación continua es vital en el desarrollo del talento.

¿Qué competencias se deben incluir en los programas curriculares para impulsar el liderazgo?

Todos nuestros programas de desarrollo de liderazgo se basan en la capacidad de la gente para colaborar, para hacerlo adecuadamente y para impulsar la toma de decisiones cuando es necesario. Y, sobre todo, sabemos que la diversidad nos hace más fuertes. Por tanto, no hay una sola manera de hacer las cosas. Siempre hay que intentar encontrar los puntos en común y ayudar a que las personas los desarrollen.

Nuestros programas de formación tienen como objetivo que la gente averigüe cómo impulsar su negocio, sentar las bases para lograr la excelencia, fidelizar a las personas fomentando relaciones auténticas y, en definitiva, hacer que el líder en cada caso busque nuevas vías de crecimiento y mejora.

En el ámbito de la industria de la gestión de activos cada vez encontramos más referentes femeninos que ocupan desde responsabilidades ejecutivas hasta regionales, pasando por liderar áreas de inversión. Sin embargo, queda mucho camino por recorrer. ¿Cuáles son las claves para impulsar el liderazgo femenino en la industria de gestión de activos?

También pensamos que la responsabilidad de nuestros líderes es crear y mantener un entorno diverso e inclusivo. Se trata de un nuevo aspecto del liderazgo que considero que existe desde hace mucho tiempo, pero que actualmente debe cobrar más importancia porque, de alguna manera, es más sencillo formar a gente similar a uno mismo y que esté de acuerdo con tu manera de pensar. Sin embargo, está claro que todos salimos ganando si recibimos la aportación de un grupo variado de colaboradores. Si te dijera que un equipo directivo siempre va a estar de acuerdo con todo lo que afirmas, automáticamente rechazarías ese planteamiento. Por tanto, todos sabemos que es bueno escuchar voces discordantes aunque parece que normalmente no se pasa de ahí. Debemos avanzar más en este sentido. Tenemos que encontrar maneras de ser más inclusivos y que participe más gente. Y, de nuevo, fortaleciendo los vínculos efectivos.

En este sentido, ¿qué ventajas aporta la diversidad a las empresas? ¿Por qué los líderes deben apostar por equipos diversos?

Capital Group ha sido un referente de diversidad durante muchas décadas y especialmente para las mujeres. Somos afortunados en ese sentido y hemos aprendido mucho de ello. En la actualidad contamos con una plantilla mayoritariamente femenina y más del 35% de nuestros directivos son mujeres. Sin embargo, la estadística por sí misma refleja que no estamos en el punto donde debemos estar y que tenemos que

"Mantener la confianza es fundamental para cualquier líder. Todo empieza generando confianza. Hay que reflexionar sobre todos los detalles de cada acción que se emprenda, porque la gente está constantemente observándote".

mejorar. Realizamos un esfuerzo común hace varios años para centrarnos en el género como la principal forma de aprender y mejorar en diversidad e inclusión. Nuestro hallazgo más importante fue que no existe una fórmula mágica. No hay una o dos cosas cruciales que se pueden hacer y ya está todo solucionado. Por eso nos ha resultado tan difícil mejorar, hasta en nuestro papel de líderes, durante las últimas décadas. Al contrario, hay que realizar muchas pequeñas acciones simultáneamente. Se puede lograr pero, como pueden imaginar, es mucho más difícil.

Usted está licenciado en economía mineral (geología) por la Universidad de Princeton y tiene una extensa carrera como analista de renta variable para compañías metalúrgicas y mineras globales. La transición ecológica no solo es urgente a nivel medioambiental, sino que reporta importantes ventajas económicas y sociales ¿Cómo pueden trasladar los líderes este compromiso a sus equipos y grupos de interés?

En lo que se refiere a la inversión sostenible, actualmente se habla demasiado a menudo de lo que las empresas hacen mal y lo que se debería evitar. Y en lo insuficiente de las inversiones y cómo podrían mejorar. Creo que el mundo siempre será un lugar mejor si la gente trata de avanzar en la dirección adecuada, en lugar de simplemente recibir críticas por lo que no hacen correctamente. Hemos integrado plenamente este proceso según el cual tendemos a fijarnos en las empresas que hacen lo correcto y, como inversores a largo plazo, las empresas que hacen lo correcto suelen ser más estratégicas, por lo general están mejor dirigidas y, con el tiempo, sus inversiones son más productivas. Por tanto, ambos ríos confluyen en una misma y conveniente dirección. El año pasado, nuestros 400 profesionales de la inversión organizaron más de 20.000 reuniones con directivos de empresas. Actualmente, durante estas reuniones suelen preguntar por los planes de ESG de estas empresas y sacan conclusiones sobre ello. Por eso,

podemos anticipar por qué los gestores activos como Capital Group serían los impulsores de este tipo de pensamiento sostenible en el futuro.

Por último, nos encantaría que dejara un mensaje a las nuevas generaciones, a los líderes del mañana, en este momento especialmente complicado. ¿Qué papel pueden jugar los líderes en la salida de la crisis? ¿Qué mensaje positivo podemos enviar a los jóvenes?

Es indudable que la gente necesita comprender la importancia del ahorro. Si nos paramos a pensar, los países en que se ha educado a la gente sobre la importancia del ahorro y la inversión en los mercados van muy por delante del resto. Los gobiernos no invierten con la idea de obtener interés compuesto. Invertir en los mercados aumenta las ganancias, por lo que realmente es importante saber que los mercados trabajan para usted mientras se dedica a su actividad diaria y podrá disfrutar de esos beneficios cuando los necesite en el futuro. Para Capital Group es esencial tratar de informar a la gente en todos los aspectos de su vida. Y, si se puede lograr aplicando los principios ESG al tiempo que las empresas son más sostenibles, se contribuye a mejorar el medio ambiente y nos aseguramos de que las empresas están bien dirigidas, mejor que mejor. Aunque no hablo muy bien español, me atrevo a decir que "el futuro está en vuestras manos, y el futuro empieza ahora."

"La confianza es algo esencial que se origina gracias a las acciones coherentes, mediante la planificación y la ejecución y siendo congruente en todo lo que haces"

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
E-mail: info@directivoscede.com