

CEDE

CONFEDERACIÓN
ESPAÑOLA DE
DIRECTIVOS
Y EJECUTIVOS

Con la colaboración de:

Deloitte.



Liderando en positivo

Héctor Flórez

Febrero 2023

“Necesitamos el mejor talento para ejecutar nuestra estrategia con éxito y hemos asumido el compromiso de convertir a Deloitte en el mejor lugar para trabajar”



Héctor Flórez | [Presidente Deloitte.](#)

Nacido en Trípoli, estudió Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad Pontificia de Comillas y, posteriormente, realizó un programa de Desarrollo Directivo en IESE Business School. Es patrono de la Fundación Princesa de Girona y de la Fundación Princesa de Asturias; y vocal de la American Business Council, de la Fundación CEDE y de la Junta de Protectores del Teatro Real. Además, es embajador de CODE.org y miembro de la Asociación Española de Economistas, del Registro Oficial de Auditores de Cuentas (ROAC), de la Fundación COTEC por la innovación, del Consejo de Presidentes de Multinationales Marca España, y del Círculo de Empresarios.

Toda su carrera ha estado ligada a Deloitte, primero en asesoramiento financiero y normativo, y posteriormente, en consultoría estratégica para instituciones financieras, donde jugó un papel relevante en reforzar y transformar la industria bancaria en el marco del proceso de reestructuración del sistema financiero español.

En 2011 asumió el cargo de Chief Strategy Officer de Deloitte España y en 2015 dirigió el lanzamiento de la práctica Monitor Deloitte en el mercado español, especializada en brindar servicios de consultoría estratégica a las principales compañías del mundo. En 2017 fue nombrado socio director de consultoría en la Firma española y lideró esta práctica hasta 2021.

“Estamos en un mundo en permanente transformación, en el que hay muchísimas oportunidades de crecimiento para todos, pero al mismo tiempo tenemos que ser conscientes de que es un entorno muy competitivo”

Lleva 32 años trabajando en Deloitte. En esta nueva etapa como presidente de la mayor firma de servicios profesionales de España, se ha comprometido a reforzar la posición de la compañía como líder del mercado. ¿Cómo definiría su modelo de liderazgo? Desde su experiencia, ¿qué cualidad debe reunir un buen líder para visualizar y alcanzar los objetivos marcados?

Creo en un modelo de liderazgo colaborativo, poco personalista y poco jerárquico en el que, lógicamente, las personas de más responsabilidad tienen que definir la visión y la estrategia y, una vez hecho esto, rodearse de las personas adecuadas, darles confianza y hacerlas trabajar como un equipo para alcanzar esa visión.

Lo suelo llamar modelo de liderazgo colectivo, donde todas las personas pueden ser líderes, porque el liderazgo lo entendemos en términos de influencia y no de poder. Ser un líder es vivir los valores de la empresa y el propósito, tratar de ayudar a los demás en su desarrollo y a que salga lo mejor de sí mismos para que, entre todos, ejecutemos con éxito la estrategia. En mi opinión, las compañías que consigan este modelo de liderazgo colectivo tienen una gran ventaja competitiva.

En este sentido, ¿cuáles han sido o son los líderes o personas relevantes que le han inspirado a lo largo del camino?

Aprendo mucho en el día a día de muchas personas (líderes empresariales, expertos de management y otros referentes sociales), pero, quien más influye en mí, son las personas de mi entorno más cercano.

Por un lado, socios que en el día a día dan muestras de generosidad y de compromiso por dejar una mejor empresa de la que ellos recibieron. Por otro, mi equipo más directo, que día a día me inspira a luchar y a dar lo mejor de mí mismo, y con quienes siento una especial responsabilidad a la hora de ayudarles en su desarrollo. Y, por supuesto, mi familia, el gran motor de mi vida.

Tengo la fortuna de estar rodeado de gente extraordinaria que me inspira cada día a dar lo mejor de mí mismo y a tratar de construir un mundo mejor.

En el entorno actual, con los enfrentamientos geopolíticos, el alza en los precios de la energía o la inflación han generado un contexto de elevada incertidumbre para las empresas y la economía en general. ¿Cuáles son las principales palancas en las que se deberían apoyar los líderes para impulsar el crecimiento de las compañías en esta etapa tan compleja?

Estamos en un mundo en permanente transformación, en el que hay muchísimas oportunidades de crecimiento para todos. Al mismo tiempo, tenemos que ser conscientes de que es un entorno muy competitivo, donde todos los sectores industriales tienden a comoditizarse y donde es muy difícil competir en eficiencia y por costes.

La principal responsabilidad que tienen los líderes de las empresas es tratar de diseñar ofertas de productos y de servicios de un valor superior para los clientes, que les ayuden a resolver sus retos complejos y les abran nuevas oportunidades de negocio.

Creo que esta lucha por la diferenciación va a ser fundamental de cara al futuro, y será la clave para tener modelos de negocio rentables y sostenibles a largo plazo.

Participa de manera recurrente en foros de debate y ciclos de conferencias organizados por las principales asociaciones y medios de comunicación nacionales sobre los fondos europeos para la recuperación (Next Generation), que promueven una mayor digitalización de la economía. ¿Cuáles son las claves para sacar el máximo partido a los Fondos Next Generation?

En primer lugar, creo que los fondos NextGen son muy importantes porque pueden ayudar a estimular la recuperación del país y recuperar cuanto antes el PIB prepandemia, pero también tienen que contribuir a la transformación del modelo económico, ayudándonos a evolucionar a un modelo de más productividad, de más valor añadido.

Los fondos NextGen son fondos para transformar un país y tienen que ayudarnos a fortalecer nuestras ventajas competitivas. Pueden apoyar la transformación de sectores críticos e incluso ayudarnos a invertir en otros sectores de gran potencial de futuro.

Hay una agenda de reformas que es igualmente muy importante. Es decir, no solo hay que invertir bien los fondos, sino también hacer un conjunto de reformas para eliminar barreras al crecimiento y a la productividad, y facilitar la captación de talento y de capital extranjero.

Tenemos que usarlos en la digitalización del país y la mejora de la sostenibilidad, y todo ello, en un contexto en el que tenemos que garantizar propuestas de valor sostenibles de cara al futuro.

Este proceso de digitalización supone un gran avance, pero también un reto a la hora de abordar la brecha digital de los sectores más vulnerables de la sociedad. ¿Qué podemos hacer para luchar contra la brecha digital en España?

La tecnología es actualmente el origen y al mismo tiempo, la solución a muchos de los retos que afrontamos en la sociedad. Cada vez la brecha entre la evolución tecnológica y la capacidad de la sociedad de absorber dichos avances es mayor. Tenemos que luchar contra esa brecha digital.

Creo que tenemos que invertir en lo que se llama la tecnología social y no solo la tecnología física. Invertir en la tecnología social quiere decir invertir en la educación desde el origen, mejorar los modelos de aprendizaje y mejorar la colaboración público-privada en términos educativos.

Hay mucho que hacer y pienso que es clave de cara al futuro, porque el talento es el activo fundamental de un país, hoy y siempre, y más que la tecnología. Por

eso, tenemos que invertir mucho en preparar a las personas para poder aprovechar las posibilidades que la tecnología ofrece.

Los jóvenes deben adaptarse también a este cambio de paradigma para aprovechar las oportunidades que trae la globalización y la digitalización. Uno de sus compromisos cuando asumió la presidencia era convertir a Deloitte en la mejor Firma de servicios profesionales para el Talento ¿Qué medidas tiene previsto impulsar para llevar a cabo este reto transformacional?

El talento es el activo estratégico fundamental de nuestra empresa. Necesitamos el mejor talento para ejecutar nuestra estrategia con éxito y hemos asumido el compromiso de convertir a Deloitte en el mejor lugar para trabajar.

Para eso, tenemos que ofrecer a nuestros profesionales un proyecto que realmente merezca la pena. Eso significa ofrecerles un proyecto con un propósito valioso, que les inspire, y con una estrategia ganadora. Además de contar con una propuesta de valor atractiva y que se adapte a lo que ellos esperan de una empresa como Deloitte: una propuesta retributiva atractiva; un buen plan de carrera; un entorno con bastante flexibilidad y en el que se pueda conciliar, con menos carga de trabajo, todo ello en un entorno cultural donde las personas están cómodas y se sienten a gusto.

Aunque cada vez vemos más presencia femenina en los ámbitos de toma de decisiones, es evidente que sigue existiendo un techo de cristal importante en el ámbito empresarial que frena el ascenso de las mujeres a puestos de responsabilidad. ¿Cómo se puede impulsar el talento femenino tanto desde el ámbito público como desde el privado?

Para impulsar el talento femenino, lo primero que tenemos que hacer es ser muy sensibles a este tema;

“Debemos ser conscientes de que una empresa más diversa, en términos de género, es una empresa mejor. Es una compañía donde seremos capaces de contemplar más puntos de vista, de tener debates más abiertos y diversos, y eso nos llevará a tomar mejores decisiones”

ser conscientes de que una empresa más diversa es una empresa mejor, es decir, una empresa donde seremos capaces de contemplar más puntos de vista, tener debates más abiertos, y por tanto, tomar mejores decisiones.

Los líderes nos tenemos que comprometer y, para ello, lo primero es fijar objetivos ambiciosos en esta materia, que sean compatibles con el respeto de la meritocracia. Después, plantear un plan de acciones -nosotros lo hemos hecho- integradas en la estrategia y que permitan que, día a día, ese techo de cristal se vaya rompiendo.

Son medidas que contemplan desde eliminar cualquier tipo de sesgo que pueda haber en las políticas y en los procesos organizativos, hasta facilitar la conciliación de todos, no sólo de las mujeres, también de los hombres, porque todos queremos conciliar más. Que haya más referentes femeninos, las mujeres tienen que ver que hay líderes femeninos que son role models para ellas. Hay mucho que seguir haciendo y creo que es un objetivo clave para nuestro futuro.

Además de la diversidad, la sostenibilidad es otro de los grandes desafíos que tenemos por delante como sociedad. Es imprescindible impulsar empresas sostenibles que tengan en cuenta los aspectos sociales y medioambientales, además de los económicos, para crear un valor a corto y largo plazo. ¿Cómo pueden trasladar los líderes la importancia de la sostenibilidad entre sus grupos de interés?

Lo primero es creer de verdad en la sostenibilidad. El concepto de sostenibilidad no puede ser algo marketiniano, tenemos que creer de verdad en la importancia de construir empresas sostenibles.

En el caso de Deloitte, está implícito en nuestro propósito. Somos muy conscientes de que somos una empresa muy grande (10.000 profesionales), tenemos

“Las empresas tenemos que dar un paso adelante y adaptarnos a las necesidades de las nuevas generaciones”

una gran capacidad de influencia y una gran capacidad de transformación, y, por tanto, tenemos que ser un ejemplo para la sociedad, un ejemplo para los demás, un ejemplo en asumir los objetivos de compromiso medioambiental y de compromiso social.

Ya para finalizar, nos gustaría que enviara un mensaje de esperanza, en esta época de incertidumbres, a los jóvenes. ¿Qué mensaje positivo le enviaría usted a las nuevas generaciones?

Creo que la nueva generación de jóvenes está muy preparada, es la mejor generación que hemos tenido nunca. Está mucho mejor preparada que mi generación, tiene más confianza en sí misma, y yo espero mucho de ellos.

Las empresas tenemos que dar un paso adelante y adaptarnos a las necesidades de las nuevas generaciones, porque es verdad que tienen nuevas expectativas y necesidades.

Pero también les quiero mirar a ellos y decirles que tienen que ser conscientes de que el mundo necesita líderes, de que ellos tienen que ser esos líderes que el mundo necesita, que están preparados para ello y también que, si ayudan a transformar el mundo, si ayudan a los demás, van a encontrar un motivo de satisfacción. Invitarles a dar un paso adelante y a asumir el reto de mejorar el mundo en el que están.

Contacto

Fundación CEDE - Confederación Española de Directivos y Ejecutivos

Edificios Trade
Gran Vía de Carles III 86, 8-1
08028 Barcelona (España)
Tel. +34 93 508 83 20
Fax. +34 93 508 83 21
Correo electrónico: info@directivoscede.com