

Piense que 'reinventarse o morir' no es sólo una frase hecha

LIDERAZGO Cuatro estrategias distintas que le ayudarán a conseguirlo.

Emelia Viaña. Madrid

Ha llegado la hora de la reinención. Quizá no sepa cómo hacerlo y necesite pensar en su propia estrategia, pero si alguna duda ha despejado la crisis es que hay que reinventarse o morir y no piense que este consejo es sólo una frase hecha. Se trata de una de las principales conclusiones a las que ha llegado el estudio 'Oportunidades para el directivo en escenarios adversos' de ESADE Business School, la Fundación CEDE y KPMG, en el que se recogen las declaraciones de diferentes líderes de empresas españolas. Ángel Castiñeira, catedrático de Liderazgo y Gobernanza Democrática de ESADE y director del estudio, ha concluido que existen cuatro enfoques de liderazgo diferentes que, combinados según las necesidades de la empresa, ayudarán al directivo a salir de la crisis.

1 Resiliencia. La capacidad de estar bien incluso cuando las cosas van mal. Elena Pisonero, presidenta de Hispasat, señala que "frente a la adversidad y la tentación de parálisis de muchas organizaciones, se precisa una actitud positiva de superación, sobre todo por parte de sus directivos". La percepción de la realidad, la producción y la efectividad vienen motivados en ocasiones por nuestro estado de ánimo o nuestra actitud a la hora de afrontar los retos. Por su parte, Jonás de Miguel, country manager de la empresa tecnológica Aqualogy, recomienda creatividad e innovación. "Ninguna de estas habilidades se puede desarrollar en un entorno empresarial de miedo, amenaza o desorientación", afirma este directivo, y aconseja promover una actitud positiva en la empresa.

2 Adaptación. Necesitamos un cambio, pero antes de hacerlo hay que ser capaz de diagnosticar los problemas con objetividad, analizar en qué nos hemos equivocado y a qué dificultades tenemos que hacer frente. Los directivos deben definir qué quieren descartar, preservar e incorporar a su negocio. Enric Casi, director general de Mango, sostiene



ISIDRO FAINÉ
Presidente de CaixaBank

“ En tiempos adversos no podemos olvidar tampoco la maleta de los valores. Ésta debe viajar siempre con nosotros”



JOHN M. SCOTT
Presidente de KPMG

“ Los líderes deben mostrar una visión clara, optimista y vital para aprovechar las oportunidades del nuevo contexto”



ELENA PISONERO
Presidenta de Hispasat

“ Frente a la adversidad y la tentación de parálisis de muchas organizaciones se precisa una actitud positiva de superación”



ENRIC CASI
Director general de Mango

“ La crisis es una excelente excusa para volver a pensar qué somos como organización y a qué nos queremos dedicar”



ELOI PLANES
Consejero delegado de Fluidra

“ La internacionalización nos ha proporcionado oxígeno, al permitirnos aprovechar las oportunidades de los mercados”



RAMÓN ASENSIO
Consejero delegado de Roca

“ Los problemas más graves de las empresas rara vez vienen de factores externos o de fuera del control de la organización”

que “la crisis es una excelente excusa para volver a pensar qué somos como organización y a qué nos queremos dedicar”. A lo que añade Castiñeira: “El liderazgo en estas circunstancias tiene que ser adaptativo y estar focalizado a objetivos muy concretos y más priorizados y controlados”.

3 Anticipación. Hay que ser capaces de adelantarnos a las oportunidades. Es necesario apostar y arriesgar, guiados por un impulso innovador, pero analizando todas las variables. Por ejemplo, la internacionalización ha sido un salvavidas para las empresas. Eloi Planes, consejero delegado de Fluidra, explica que “la internacionalización nos ha proporcionado oxígeno, al permitirnos aprovechar cualquier oportunidad que surja en los mercados globales”. La presi-



JUAN ARENA
Presidente de SERES

“ La inversión social debe estar integrada en la estrategia de la compañía, generando valor para ella y para la sociedad”

dentista de Hispasat aporta otro matiz: “No se trata sólo de exportar más para compensar un mercado doméstico deprimido de manera oportunista, sino de considerar que nues-

tro mercado es global y que debemos analizar nuestras estrategias en ese contexto”.

4 Transformación. Conviene ser capaz de aprovechar las oportunidades, aunque éstas no siempre aparecen por sí solas. Hay que transformar el contexto y crear nosotros mismos las oportunidades. Ramón Asensio, CEO del grupo Roca, propone: “Si reflexionamos, veremos que los problemas graves para las empresas, aquellos que pueden poner en dificultad su supervivencia, rara vez provienen de factores externos o que estén fuera de control de la organización”. Juan Arena, presidente de la Fundación SERES, defiende que la inversión social esté “embebida en la estrategia de la compañía, generando valor para la sociedad y para la empresa”.