



CONFEDERACIÓN
ESPAÑOLA DE
**DIRECTIVOS
Y EJECUTIVOS**

Con la colaboración de:

Deloitte.



Liderando en positivo

Entrevista a Isaac Martín Barbero

Enero 2017

Con el soporte tecnológico de:

Laviniainteractiva

“Un directivo tiene que entender a distinguir entre la fidelidad y la lealtad”



Isaac Martín Barbero | director general de Internacionalización de la Empresa del ICEX

Isaac Martín afirma que una de las cosas que uno aprende en el mundo de las organizaciones es que es más difícil ser leal que ser fiel, porque la sinceridad no siempre es apreciada. Asimismo, considera que la antigua generación tiene un reto a la hora de conseguir el compromiso de los nuevos profesionales ya que son más exigentes a la hora de brindarlo.

¿Qué valores tiene un buen directivo?

Son buenos directivos aquellos a los que les importa la gente y aquellos a los que les importa el proyecto, y saben equilibrar una cosa con la otra.

En un entorno que avanza a un ámbito colaborativo, ¿la figura del líder puede quedar difuminada?

No es tanto que la figura del líder quede difuminada sino que cada vez es más necesario que todos tengamos un componente de liderazgo.

La diferencia fundamental entre el líder y el jefe es que el líder es capaz de convencer, es capaz de compartir una convicción y atraer a otros hacia esas convicciones, mientras que el jefe tira básicamente

del principio de autoridad. Justamente en un entorno colaborativo y también con la llegada de nuevas generaciones al mundo laboral, es más importante no sólo reclutar sino enrolar y liderar. Y, generalmente, como mejor se lidera es con el ejemplo que al final es la capacidad de contagiar entusiasmo. Pero yo no diría que el papel del líder está difuminado, está, al revés, potenciado porque cada vez al jefe le duran menos los subordinados.

¿Qué opinión tiene acerca del liderazgo en España?

En general, España es un país en el que damos importancia a las relaciones y que en el equilibrio entre la importancia que damos a las relaciones y a las transacciones, tendemos a dar más peso a las

“En un entorno cada vez más colaborativo es más importante no sólo reclutar sino enrolar y liderar”

relaciones y a lo que hagamos en otros sitios. Cuando somos parte de un equipo es muy importante para nosotros entender el propósito y sentirnos parte. Los españoles tenemos una gran oportunidad en este nuevo entorno porque se demandan características que tradicionalmente están más presentes en nuestro país y en nuestra realidad social.

¿Cuáles son esas características?

Nos importa la gente. Con frecuencia nos importa lo que piensan los demás. A veces nos importa un poco demasiado lo que piensan los demás, pero hace que nos planteemos la sostenibilidad cuando tomamos decisiones. Y somos capaces de encontrar un equilibrio razonable entre el seguimiento del propósito, del cumplimiento de la misión y entender que la vida son más cosas que una cuenta de resultados. Le guste a quien le guste, hoy cada vez más las personas se niegan a elegir entre su vida profesional y su vida personal. Buscan más compatibilizar las dos, buscan más trabajar en cosas que les gusten y buscan más trabajar con gente que les guste. A pesar de que hemos vivido una situación muy difícil, desde el punto de vista económico, el trabajador español, en todas las escalas, sigue sin renunciar a la aspiración de estar en ese equipo en el que se sienta a gusto.

Aquellos que renuncian al liderazgo en beneficio del puro ejercicio de la jefatura suelen “quemar a la gente” bastante rápido y se quedan sólo con aquellos que no tienen ninguna otra alternativa, expulsando de su entorno a los elementos más valiosos en términos de generación de valor añadido. Creo que la dinamización y la flexibilización del mercado laboral va a tener en una de sus consecuencias una agudización de que este sistema en el que quien no sea un buen líder, quien no sea capaz de comunicar, de convencer, que no sea capaz de compartir un entusiasmo, va a ir perdiendo sucesivamente gente a la que a lo mejor va a estar formando, a la que va estar dándole horas de vuelo y que cuando estén en mejores condiciones de aportar, justamente se van a marchar a otros sitios.

¿Cómo puede España crecer en este tipo de capacidades?

Particularmente la dirección es un ámbito en que no hay sustituto para la experiencia y se tiene que asumir que se van a cometer errores. Lo inaceptable es no aprovechar esos errores para aprender. A mí me gusta siempre insistir en una diferencia que dice que hay gente que tiene treinta años de experiencia y gente que tiene un año de experiencia repetido treinta veces. Lo que pone de manifiesto la diferencia que hay entre la antigüedad y la experiencia. Antigüedad es una sucesión de cosas que nos han ocurrido y la experiencia es lo que hacemos con eso que nos ha ocurrido. Yo creo que un directivo lo que tiene que entender es que su papel fundamental es ser buen directivo y una vez que sea buen directivo puede seguir creciendo, pero que si no logra enrolar a otros, si no aprende a escuchar, si se rodea solamente de gente que le dice a todo que sí, no llegará lejos.

Un directivo, sobre todo, tiene que entender a distinguir entre la fidelidad y la lealtad. La fidelidad consiste básicamente en hacer aquello que se nos pide o seguir al lado de alguien, mientras que la lealtad es mucho más exigente. La lealtad exige el valor de decir lo que se piensa, de decirlo a puerta cerrada, de defender lo que haya que defender y luego también en situaciones extremas. Un ejemplo sería una persona fiel hasta el final si se tira por la ventana con otro que está saltando. Uno que sea leal seguramente debería advertirle al que está pensando tirarse por la ventana que eso no es una buena idea. Yo creo que una de las cosas que uno aprende en el mundo de las organizaciones es que es más difícil ser leal que ser fiel, porque la sinceridad no siempre es apreciada. Pero merece la pena trabajar con gente que sí la aprecia. Igual que se aprende a ser buen directivo, se aprende también a elegir los propios jefes y a cuáles son los directivos que merece la pena seguir.

¿Cuáles son los aspectos que los jóvenes han de tener en cuenta para su desarrollo?

Yo creo que la nueva generación y, en general todos, tenemos que entender el potencial y también los riesgos en la conectividad. Tenemos que entender el extraordinario potencial que hay en la confianza y el enorme riesgo que supone perderla -lo difícil que es construirla una vez de nuevo después de que sea perdido-, y debemos entender el papel fundamental del compromiso.

Sobre esas tres realidades, creo que la nueva generación está mejor preparada que ninguna otra para la creatividad. Creo que hoy se valora más que nunca, entre otras cosas, porque se exige ser diferente. Pero también para combinar cosas distintas.

“Las personas buscan, cada vez más, trabajar con personas que les gusten”

Creo que la nueva generación se resiste y, con razón, a elegir entre el blanco y el negro. Entre siempre blanco o siempre negro, y son expertos en combinar cosas. Por lo tanto, la nueva generación tendrá más capacidad que las anteriores para integrar el conocimiento y para aprovechar el potencial que les ofrece el mundo de la empresa y del comercio. Como dice César Hidalgo, cuando comerciamos lo que hacemos es ganar acceso a conocimiento, a experiencia, a vivencia y a informaciones que nosotros mismos no tenemos.

La nueva generación es más decidida, es más valiente, es menos conformista y es más exigente a la hora de brindar su compromiso. Por lo tanto, creo no la nueva generación sino la otra generación lo tiene más difícil. Se tiene que hacer ese compromiso. Ahora es una generación en la que cuando se está convencido de algo se necesita compartirlo.

Por lo tanto, aquellos que son capaces de esa honestidad profesional, de predicar con el ejemplo, en ser los primeros en subir al barco y los últimos en bajar de él, y no por un exhibicionismo de esfuerzo, sino realmente por una convicción profunda, involucrados en algo que merece la pena, tienen un horizonte casi infinito de gente de la nueva generación que estará encantada de trabajar con ellos.

Son nuevos tiempos, nuevas reglas.

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