



CONFEDERACIÓN
ESPAÑOLA DE
**DIRECTIVOS
Y EJECUTIVOS**

Con la colaboración de:

Deloitte.

Liderando en positivo

Entrevista a Josu Ugarte

Abril 2012

www.liderandoenpositivo.com



Con el soporte tecnológico de:

Laviniainteractiva

“La gestión de equipos multiculturales es clave para el éxito de los directivos”

Josu Ugarte, Director de Operaciones Internacionales y Presidente de Mondragón Internacional

Josu Ugarte, presidente de Mondragón Internacional, cuenta con una extensa experiencia en el campo de las operaciones internacionales, en el que no siempre ha desempeñado un papel fácil. Opina que la gestión de equipos provenientes de diferentes culturas es una de las piedras angulares sobre las que debe cimentarse la labor del líder y asegura que la aparición de China como agente principal en el mundo industrial ha marcado un gran cambio que empuja a la empresa española a la internacionalización en el camino hacia el éxito.



¿Qué cualidades básicas cree que debe tener un líder global para hacer frente a los retos de la globalización y para dirigir empresas cada vez más internacionales?

Yo diría que aparte de tener pasión, un hombre de negocios tiene que saber divisar qué está pasando en el mundo e identificar las grandes tendencias viendo un poco más allá qué es lo que va a pasar. También debe tener determinación a la hora de realizar su trabajo, lo que no es fácil. Creo que es muy importante la orientación al resultado, además de tener sensibilidad sobre la sostenibilidad social que, en nuestro caso es bastante sencilla, al tratarse de una cooperativa, lo tenemos en nuestro ADN. Un líder debe ser íntegro y honesto, por supuesto; es algo que funciona en todas las culturas. Y por ello, uno debe cumplir lo prometido.

¿Qué aspectos tiene que entender un directivo para gestionar equipos multinacionales?

En primer lugar, humildad, empatía, escucha y respeto. Y después, tratar de identificar cuáles son las diferencias entre equipos de diferentes culturas; un líder debe notarlas enseguida. Lo complicado es identificarlas y conceptualizarlas. Aquellas empresas y aquellos dirigentes que consiguen identificar las diferencias entre equipos multiculturales y consiguen que todos las entiendan, tiene el camino del éxito asegurado.

Durante su trayectoria profesional, ¿qué es lo más relevante que ha aprendido sobre el liderazgo?

¿Cuáles han sido las lecciones esenciales?

Creo que lo más importante, independientemente de la cultura en la que uno desarrolle su actividad, es tener visión; saber qué está pasando en un mundo que cada vez es más difícil interpretar y después, convencer a todo tu equipo de que la dirección que estás siguiendo es la correcta. También hay que hacerlo con pasión, porque sin pasión, no hay comunicación y no se consigue que la gente se comprometa. Y, por último, la determinación, porque muchas veces hay piedrecitas en el camino que, si no tenemos una visión muy clara, van a frenarnos en el camino.

En mi caso, como he trabajado en varias culturas diferentes, se hace un poco más complicado. Hay que tratar de tener una formación multicultural ya que las formas de funcionar de las diferentes culturas son completamente distintas.

¿Cree que el liderazgo ha evolucionado en los últimos años? ¿Cómo y hacia dónde?

Ha evolucionado porque el mundo se ha acelerado de una manera total; incluso hay elementos que hace siete años no existían. Para mí el gran cambio en el mundo, sobre todo el mundo industrial, se dio con la ampliación de la Unión Europea y la aparición de China como agente principal. Eso lo cambió todo radicalmente.

Por ello, nuestras empresas deben necesariamente, internacionalizarse, salvo que tengamos tecnología o marca de primer nivel, que en las PYMES industriales normalmente no es el caso. El gran cambio es la gestión multicultural: cómo tratar de motivar a un equipo nacional con varios equipos de diferentes nacionalidades. Al final la mayor diferencia es saber cuáles son las pautas de funcionamiento de cada una de esas culturas y tratar de motivarles y de compartir con ellos una visión, que no es sencillo.

“Cuando gestionas equipos multiculturales una de las claves es ser humilde”

En una época de crisis como la actual, ¿es la internacionalización una de las clave para la recuperación?

No creo que sea uno de los aspectos clave, creo que es el aspecto fundamental. Históricamente, por simplificar la competitividad era coste, tecnología o marca. Nosotros éramos el país de bajo coste en el mercado en el que operábamos, que era la Unión Europea, pero desde hace unos siete años, ya no lo somos. Y creo que aún pensamos que los viejos buenos tiempos volverán y no van a volver. El mundo ha cambiado radicalmente. España va a crecer acumuladamente en los próximos cinco años entre un 7 y un 8%... en los cinco años. Los países emergentes crecerán un 40% y China crecerá más o menos un 70%. Eso en valor son unos 100.000 millones de euros para España y son 4 billones para China. Ya sabemos cuáles son los resultados de las empresas industriales chinas comparadas con las nuestras. Nosotros andaremos por un 3-4% sobre ventas, mientras en China están sobre un 14-15%; es decir, son más competitivos, tienen mejores resultados y además están ubicados en un mercado que va a crecer muchísimo. Nosotros, por el contrario, estamos ubicados en un mercado que no va a crecer. Por tanto, sólo nos queda una opción, y es la internacionalización. Y a partir de ahí, mejoraremos en innovación, en cuestiones de marca, de posicionamiento, etc.

“Un líder debe tener pasión, saber identificar qué va a pasar, orientarse al resultado y, por supuesto, ser íntegro y honesto”

Hicimos un estudio sobre las empresas que se habían internacionalizado, teniendo al menos una fábrica fuera y comparábamos 36 de éstas, con 32 que no la tenían. Los resultados fueron tremendos: en ventas internacionales o en valor añadido, las que tenían una fábrica fuera habían crecido nueve veces más que las que no se habían internacionalizado; y además, se había conseguido mantener empleo aquí en España, mientras que las empresas que no tenían fábrica fuera habían perdido en diez años, aproximadamente, un 30%. Es una falacia el que irnos fuera detraiga empleo de aquí; no es cierto, al contrario. En estos momentos el crecimiento está fuera y nosotros tenemos que aprovecharlo.

Buscando las mejores prácticas empresariales, ¿qué se está haciendo actualmente fuera de nuestras fronteras que pudiera trasladarse a nuestro país?

Los estilos directivos en cada uno de los países son diferentes. Francia, por ejemplo, es muchísimo más jerárquico que España y la jerarquía tiene una cosa buena y es que cuando una persona toma una decisión, todo el mundo la intenta aplicar relativamente rápido. En culturas más consensuales, como la nuestra, se tarda un poquito más en tomar la decisión, pero luego todo el mundo está realmente comprometido porque se ha compartido. Nosotros tenemos algunas fortalezas: somos muy flexibles, somos dinámicos, comparados con otros países como Alemania, Francia, Polonia incluso,

en los que son mucho más estructurados. Pero todo es relativo. Los franceses planifican muchísimo mejor que nosotros, pero luego son más rígidos a la hora de poner en práctica; nosotros somos mucho más dinámicos. Sin embargo, lo que hace cinco años se veía como una gran ventaja, ahora no lo es tanto porque se ve a los directivos españoles como “la marca España”; ésta hace siete años era una maravilla pero en estos momentos es un poco más complicada.

En España hay gestores de primer nivel y, aunque somos diferentes a otros países, tenemos puntos fuertes y si podemos aprender cosas que otros hacen bien, podemos hacer un conjunto interesante.

¿Cuáles son las ventajas de España como país? ¿Cómo se ve desde fuera la situación de las empresas españolas?

Hay diferentes enfoques. Si viéramos el enfoque desde China, España no es un ente importante; con todo el cariño del mundo. China tiene 1350 millones de habitantes, con 6 billones de PIB en este momento y, además, dirigen el país como si fuese una empresa. Ellos están viendo Europa o EE.UU. como sus competidores o sus homónimos. España no tiene una gran relevancia en China.

Pero en Europa sí nos considera un ente importante. ¿Qué atractivos tenemos? Dinamismo, flexibilidad y también tenemos muy buena imagen, por ejemplo, en el deporte. Esto está muy bien porque el deporte es un tema que siempre asocian al tema de la humildad. La selección española, Gasol, Nadal, etc., todos tienen una base humilde, lo que es importante, ya que cuando gestionas muchas culturas una de las claves es ser humilde. Si eres humilde escuchas, si escuchas consigues tener empatía y que el otro te respete, así, le respetas tú y el otro te respeta, y esto funciona en todas las culturas. Los valores que estamos transmitiendo a través del deporte son muy interesantes.

¿Con qué situación de las muchas que ha vivido durante su carrera ha aprendido más como líder y directivo?

Estar dirigiendo en Marruecos, fue una experiencia muy positiva desde todos los puntos de vista. Era menos sofisticada desde el punto de vista de la gestión, porque era una empresa pequeña, de unas 150 personas, pero fue muy enriquecedora. Luego me fui a Polonia, a una empresa de unas 2000 personas. Aquello fue un poquito más complicado. Después me marché a Francia a gestionar una empresa con 4500 personas y fue todo un reto. Tuve que liderar un plan de reestructuración de unas 400 personas y fue un mundo. Incluso me tuvieron que preparar con actores para poder hacer frente a los comités de empresa. Me gustó muchísimo la capacidad que tenían todos los ejecutivos franceses, provenientes casi en su totalidad de las grandes escuelas, de planificar y de ver qué cosas podían salir mal. Cuando abordábamos un proyecto, lo teníamos casi todo previsto. Fue una experiencia muy dura pero muy interesante, con unas diferencias culturales tremendas.

¿Considera la formación como uno de los pilares básicos sobre los que debe forjarse de un líder?

Sí, pero una formación sobre todo multicultural. Casi todos los líderes tienen una carrera, un MBA, etc., pero a lo que no nos han enseñado es a gestionar multiculturalmente y tampoco se nos prepara para el desafío de acoplarse a cada uno de nuestros colaboradores y a cada una de sus culturas. A todos nos gustaría, siendo líderes, que todos fueran como nosotros porque sería mucho más fácil comunicar. Si yo soy una persona rápida, dinámica, me gustaría que todos mis colaboradores fueran rápidos y dinámicos. Pero no es así; lo mejor es la diversidad. Lo mejor es que tengas a tu alrededor personas con diferentes puntos de vista. El líder debe adaptarse a cada uno de ellos y además sacar todo su potencial. Es algo que puede resultar muy trabajoso para el ejecutivo, pero al mismo tiempo es muy enriquecedor.

“En el plano de la formación, deberíamos prepararnos más para el desafío que supone acoplarse a cada uno de nuestros colaboradores y a cada una de sus culturas”

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