



CONFEDERACIÓN
ESPAÑOLA DE
**DIRECTIVOS
Y EJECUTIVOS**

Con la colaboración de:

Deloitte.

Liderando en positivo

Entrevista a Francisco Belil

Junio 2010

www.liderandoenpositivo.com



Con el soporte tecnológico de:

Laviniainteractiva

“Tenemos que ser capaces de comprometer el talento con un proyecto empresarial”

Francisco Belil, consejero delegado de Siemens en España

La innovación en la gestión del talento y la capacidad de asumir riesgos en tiempos difíciles son dos de las claves que señala Francisco Belil, consejero delegado de Siemens en España, para afrontar con garantías retos tan importantes como la mejora de la productividad y el desarrollo del talento en las empresas españolas.

¿Qué papel juega la innovación en estos momentos?

La innovación es sinónimo de éxito y de crecimiento. En empresas como Siemens es algo que llevamos integrado en nuestro ADN. Siemens nació con la innovación y llevamos innovando 162 años, invirtiendo cada año cerca de 3.900 millones de euros en innovación, investigación y desarrollo. Esto nos da un promedio de 23 patentes al día.

En líneas generales, no debemos ver la innovación como algo que solo tiene lugar en el campo tecnológico. Yo creo que la innovación hay que hacerla también

en las áreas administrativas y, sobre todo, en las áreas del talento. Innovar en el talento es algo que Siemens hace, tanto en casa como fuera. Tenemos contratos a largo plazo con numerosos centros de investigación y universidades con los que llevamos a cabo proyectos de innovación en los cinco continentes.

¿Se está produciendo una falta de talento en las empresas?

Yo creo que en todas las empresas tenemos mucho talento, pero la clave está en descubrirlo, saber dónde está. Cuando decimos que “falta talento en las empresas”, quizá queremos decir que para algunos perfiles determinados falta gente que pueda aportar valor. Es muy importante para las compañías saber dónde tenemos que tener el talento, cómo lo detectamos, cómo lo desarrollamos y, algo muy importante: cómo somos capaces de comprometer este talento con un proyecto empresarial.

Si lo vemos en un plano macroeconómico, en el mundo hay países que son capaces de desarrollar y comprometer el talento, mientras que otros tienen más dificultades. Por ejemplo, la India está desarrollando muchísimo el talento propio y también son capaces de exportarlo. Si nos fijamos en grandes instituciones donde todo el mundo reconoce que hay mucho talento, como la NASA, vemos que un tercio de los científicos proceden de la India.

Podemos afirmar que tenemos talento. Lo que tenemos que hacer entre todos es desarrollar nuevas formas de captarlo y, una vez captado, desarrollarlo convenientemente y comprometerlo con un proyecto empresarial.



¿Cómo se localiza y cómo se retiene el talento en situaciones complicadas como la actual?

Albert Einstein decía que “más escaso, más difícil y más fino que tener talento es reconocer a los talentosos y comprometerlos”. Para conseguir esto es importante ilusionar a las personas: transmitir ilusión desde las compañías y que los profesionales se ilusionen con un determinado proyecto. Es fundamental que disfrutemos con lo que hacemos para rendir suficiente. Y esto es tan válido en el mundo empresarial como en el mundo del deporte, donde vemos que los jugadores que disfrutan con lo que hacen son los que normalmente tienen un mayor rendimiento.

Por otra parte, es importante aprovechar las diferencias individuales. Cada uno de nosotros tiene unas peculiaridades y puede aportar mucho. Se trata de encontrar quién encaja dónde, para que esa persona se encuentre bien y desarrolle las habilidades innatas que pueda tener.

En todos los casos es fundamental predicar con el ejemplo. Toda persona que tiene una responsabilidad sobre otra debe dar ejemplo, porque el ejemplo es lo que se enseña más fácilmente, lo que “marca” más y lo que realmente perciben los demás. Sucede igual en las familias: el ejemplo de los padres vale más que mil palabras y marca más que cien mil imágenes. En España debemos aprender a ser capaces de arriesgar un poco más y asumir una serie de riesgos. En muchas empresas vemos que hay mucho miedo a tropezar, a fracasar, y eso impide que el talento se desarrolle. Si un jugador no se atreve a probar una jugada difícil porque tiene miedo a fracasar, si no se atreve a hacer una chilena aunque esté en buenas condiciones para disparar a puerta... no lo intentará y nunca le saldrá. Cuando los niños aprenden a andar y a montar en bicicleta, se caen muchas veces. Y si nosotros no somos capaces de equivocarnos, de levantarnos y aprender, entonces no avanzaremos. Como país, tenemos que ser capaces de arriesgarnos y de mirarnos en sociedades donde esta cultura está fuertemente implantada, como por ejemplo Estados Unidos.

“En España debemos ser capaces de asumir más riesgos. En las empresas tienen mucho miedo a tropezar, a fracasar, y eso impide que el talento se desarrolle”.

¿Cómo se innova en la gestión del talento?

Existen una serie de técnicas reconocidas en este campo, aunque también hay que decir que no se ha evolucionado demasiado en estas últimas décadas. Es cierto que hay iniciativas como bancos de talento, mesas redondas, análisis 360 grados... en definitiva, herramientas conocidas por todos que son útiles pero que yo creo que no son suficientes. Hay que innovar en la gestión del talento y, por desgracia, en España no destacamos en innovación. Estamos mejorando en gestión, sobre todo en determinados sectores, pero en general no podemos decir que seamos de los países más innovadores del mundo.

Sabemos que tenemos abierto un campo de acción y de mejora, y por eso hemos creado un grupo de trabajo, con un total de 12 empresas, para innovar en esta área tan importante. Esperamos muchos éxitos en el futuro que nos ayuden a llenar este vacío que tenemos en España y a ser novedosos en un área que es fundamental para el futuro.

¿Qué diagnóstico hace de la situación que están viviendo las empresas en este campo de la gestión del talento?

Si tenemos que hacer una crítica constructiva, a menudo estamos intentando predecir el futuro a base de conducir mirando por el retrovisor... y eso es algo que sabemos que no funciona y no nos llevará muy lejos. Tenemos encuestas que nos revelan que en España solo el 20 por ciento de las empresas dicen estar satisfechas de cómo son capaces de detectar, atraer y conservar talento. Esto se traduce en una serie de inconvenientes a escala macro que nos perjudican como país: tenemos un problema de productividad que no solo pasa por la tecnología sino también por el talento y la formación de RRHH.

Las estadísticas son un ejemplo. Yo, como presidente de la Cámara de Comercio Alemana, veo que, por ejemplo, el absentismo en España es mucho más alto que en Alemania, y está por encima de la media europea. Por otro lado, estamos prejubilando con un coste muy alto a gente muy valiosa y con mucha experiencia y no somos capaces a veces de transmitir los conocimientos de esta generación saliente. Estamos haciendo cosas como forzar cuotas en nombre de determinados colectivos, en lugar de priorizar el talento y las ganas y el compromiso de la gente con un proyecto. Necesitamos más actitudes creativas, especialmente en las personas, que somos al final quienes hacemos las organizaciones: las organizaciones son lo que son y están donde están gracias a las personas que están implicadas y que trabajan en ellas. Por tanto, vamos a trabajar este campo: no debemos ver nunca a las personas como unos recursos más a manejar o a optimizar. Es importante dar a las personas el peso que tienen que tener en las empresas.

¿Cómo se consigue mantener el ánimo y el compromiso de los colaboradores, especialmente en tiempos complicados?

No es algo fácil. Lo más importante es tratar a las personas como personas, ser abiertos, predicar con el ejemplo, y ser conscientes de que es bueno y necesario romper moldes. Tenemos que inventar un futuro mejor, y tenemos que hacerlo con el talento de las personas que nos rodean. Cada una de las personas que tenemos en cualquier organización tiene algo importante que aportar, y tenemos que dar a cada persona su oportunidad de que aporte su valor. Hemos de transmitir al equipo la importancia de experimentar, ver las cosas desde otras perspectivas: animarse a preguntar ¿por qué no somos capaces de hacerlo de otra manera? Aunque nos parezca que algo funciona bien, hay que preguntarse si se puede hacer de otra forma.

También es importante que nuestros colaboradores participen en lo que puede ser su desarrollo profesional, que les involucremos en su plan de carrera. Esto es algo que antes se hacía en los despachos de los directivos, donde se tomaban decisiones de cómo íbamos a promocionar a determinadas personas. Es importante involucrar a la gente, hacerles partícipes de su desarrollo, porque son los principales implicados.

En estas épocas difíciles es más importante que nunca la comunicación, que seamos todos capaces de hablar abiertamente, honestamente, de dar feedback a la gente. Para ello hay una serie de mecanismos que son de sobra conocidos. Nosotros en Siemens hacemos reuniones de alto nivel, donde damos la oportunidad a los equipos de que se expresen abiertamente, tomando muy en serio lo que dicen, sabiendo escuchar, analizando lo que cada persona quiere expresar y tratando de cambiar las cosas y enriquecer las decisiones con puntos de vista distintos. Hay muchas herramientas que debemos que aplicar mejor y más que nunca en los momentos difíciles.

En la búsqueda del talento, ¿qué es lo que usted más aprecia en un profesional?

Es muy importante que un profesional sea una persona rápida. La rapidez en el siglo XXI marca muchas veces la diferencia entre el éxito y el fracaso. También tiene que ser una persona ejecutiva, que sea capaz de materializar las cosas: que sea capaz de marcar goles. No basta con jugar la pelota en el centro del campo, hay que ser capaces de rematar la jugada. Por otro lado, es más importante que nunca trabajar en equipo integrarse en un equipo y aportar. Como individuos no somos completos, nos faltan ciertas facetas... pero como equipo sí podemos ser completos si uno ayuda al otro y le aporta lo que al otro le falta.

También es importante que la gente sea abierta y se comunique bien, de la misma manera que es importante que en los equipos haya gente diferente que piense diferente. En este sentido, nos pueden aportar mucho las minorías, con otras experiencias distintas, otras etnias, otras culturas, otras realidades como la de los minusválidos, que tienen otra visión y que han tenido que hacer un esfuerzo muy importante para suplir los impedimentos que tienen.

Un profesional muy valorado será aquel que no tenga miedo a equivocarse, que sea capaz de tropezar y volver a levantarse. Gente que tengan liderazgo creativo y, algo fundamental: que sean personas. Yo busco rodearme de personas antes de que de profesionales. Si alguien es "persona", podremos enseñarle ciertas habilidades técnicas. Si no lo es, difícilmente podremos llegar a buen puerto.

Como decía Linus Pauling, un premio nobel de química muy conocido, "la mejor manera de tener una buena idea es tener muchísimas ideas". Procuremos entonces que nuestra gente aporte muchas ideas... y seguro que alguna de ellas la vamos a aprovechar, porque está claro que el único que no comete errores es aquel que nunca hace nada o que nunca tiene ideas que aportar.

Usted tiene a sus espaldas una larga carrera como directivo, ¿qué le anima a seguir?

Muchas cosas. En principio lo que me anima más es el compromiso. Las personas de mi generación que tenemos el privilegio de estar trabajando, somos gente "mimada" por la fortuna. La vida nos ha dado muchas cosas buenas y, por lo tanto, a mí me gusta intentar devolver a esta sociedad parte de lo que me ha dado. Y eso es un tema de compromiso importante. Además, yo soy padre y me gustaría dejar a mis hijos un planeta algo mejor que el que yo recibí de mis padres y de mis abuelos, un mundo mejor que el encontré. Todo ello partiendo de la base de que cada uno de nosotros en nuestra sociedad puede marcar una diferencia. Si no nos creemos eso, entonces todo lo demás no vale para nada. Si no estamos convencidos de que cada uno de nosotros, en nuestras áreas de influencia, podemos cambiar nada, entonces "apaga y vámonos". Pero yo estoy absolutamente convencido de que todos podemos marcar diferencias para ser mejores.

En España hay que dar un salto cultural en este sentido. Cuando contratamos gente en las empresas debemos priorizar los valores. Hasta ahora los procesos de selección se centraban mucho en la búsqueda de habilidades técnicas, pero hay que seleccionar por valores y luego ver estas habilidades, y no al revés. Hace falta gente valiente que se atreva a preguntarse "¿por qué no?", que se atreva a intentar cosas nuevas, que no se conforme con ir segundo, que quiera ir el primero... Los que van segundos y terceros están destinados a tragar el polvo que levantan los que van delante. A mí me gusta ir delante y que mi empresa vaya delante.

Entonces... ¿nos atrevemos?

Sin duda. Debemos atrevernos, perder el miedo. Tenemos que saber que algunas veces fallaremos, pero la mayor parte de las veces seremos capaces de alcanzar el objetivo, sobre todo si tenemos las ganas y la voluntad. En nuestra sociedad tenemos muchos ejemplos de gente que se ha atrevido y ha marcado las diferencias. Una persona a la que yo admiro muchísimo es Gema Hassen Bey... Tuvo la desgracia de joven tener un accidente de coche y después de un enorme esfuerzo de recuperación se quedó en un silla de ruedas. En estas

circunstancias mucha gente hubiera tirado la toalla y no se hubiera atrevido a hacer nada. Ella nos demostró a todos que la fuerza de la voluntad y las ganas de hacer cosas no se paran por estar en una silla de ruedas. Esta chica no solo estudió, no solo ganó medallas y diplomas olímpicos, ha hecho de todo, incluso cosas que a priori pueden parecer incompatibles con estar en una silla de ruedas. Ella dice siempre "si yo me muevo, el mundo se mueve conmigo". Siempre está pensando en "cómo lo va a lograr". Estas ganas de hacer cosas, de contribuir, de aportar es lo que marca realmente la diferencia.

“Ortega decía que “solo se avanza si somos capaces de mirar lejos”. Solo progresaremos si tenemos la mirada hacia delante, si pensamos en grande”.

Ortega es uno de nuestros pensadores más claros, y además lo sabía expresar de una forma muy clara. Decía que “solo se avanza si somos capaces de mirar lejos”, solo progresaremos si tenemos la mirada hacia delante, si pensamos en grande. Necesitamos más pensadores como Ortega y, sobre todo, más gente que sea capaz de aplicar estas máximas a su día a día.

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