

Cómo potenciar los perfiles emprendedores en las empresas

Isidro Fainé es uno de los directivos más respetados y discretos del Ibex 35. Su trayectoria profesional es un ejemplo de cómo, desde un origen humilde, se pueden alcanzar cotas de éxito impensables. Desde que en 1982 ingresó en La Caixa como responsable de la red de oficinas del grupo, ha sido un líder que siempre ha creído en la excelencia y bajo su mandato, La Caixa ha crecido hasta transformarse en lo que hoy es uno de los primeros grupos industriales del país y uno de los bancos con mayor presencia en el mercado español, ya que tiene oficinas en el 93% de los municipios de más de 5.000 habitantes, y da un servicio potencial al 90% de la población.

En 2016, Isidro Fainé dejó CaixaBank para trasladarse a la casa matriz y principal accionista del banco: Fundación Bancaria "la Caixa". Su obsesión por impulsar iniciativas de acción social ha convertido a la Fundación más importante de España en cuanto a recursos invertidos, y también en una de las tres más valoradas del mundo.

Doctor en Ciencias Económicas, ISMP en Business Administration por la Universidad de Harvard y diplomado en alta dirección por IESE, es académico numerario de la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras y de la Real Academia de Doctores. También es, entre otros cargos, presidente de Critería Caixa y de Gas Natural, vicepresidente de Telefónica y consejero de The Bank of East Asia y de Suez Environment Company.

La apuesta decidida por la innovación tecnológica ha sido otro de sus empeños históricos como directivo. Ya en 1988, su tesis doctoral, titulada "Redes estratégicas colectivas" anticipaba el importante rol que desempeñaría la informática en el sector bancario.

Los que trabajan a su lado aseguran que la cercanía y el factor humano son las principales características que definen su modelo de gestión. Asimismo, siempre ha sido una persona muy activa en el ámbito de la formación directiva, y por ello fue el principal promotor y fundador de CEDE, cuya presidencia honoraria ha aceptado recientemente su Majestad Felipe VI.

En la clausura del XVI Congreso de la Confederación, Fainé aprovechó un discurso centrado en la revolución digital y en los directivos para reclamar la conveniencia de "un cambio de tercio en la política económica, consistente en mover el frente de actuación de la macroeconomía a la microeconomía, en el que el protagonismo y la prioridad recaigan en la buena calidad del sistema educativo; el correcto funcionamiento del mercado laboral; la regulación adecuada de la competencia entre las empresas y el diseño acertado del sistema tributario". Tampoco quiso olvidarse en su intervención de la lucha contra la desigualdad y a favor de la inclusión.

“ **Convendría realizar un cambio de tercio en la política económica, consistente en mover el frente de actuación de la macroeconomía a la microeconomía** ”

Una revolución disruptiva

El XVI Congreso de Directivos CEDE se ha centrado en las oportunidades y retos que plantea la sociedad digital. Se trata de un tema de gran trascendencia, una cuestión que está hoy encima de la mesa de todas las empresas, de todos los gobiernos y de las instituciones supra nacionales.

Para las empresas, la revolución digital plantea profundos cambios en muchos eslabones de la cadena de valor. Sin duda, la transformación de los procesos productivos denominada 'industria 4.0' es profunda. También son más que notables los cambios en ámbitos como las finanzas o la Administración, aunque donde mayor impacto está teniendo es en la esfera de las relaciones con los clientes. Los hábitos de los ciudadanos están evolucionando al compás que marcan las evoluciones tecnológicas. La revolución digital está dando lugar a un auténtico cambio de paradigma en las pautas de consumo, en las relaciones económicas y en los comportamientos sociales. Todas las empresas, sin excepción, se están viendo plenamente afectadas.

No cabe ninguna duda de que nos encontramos ante una revolución disruptiva, intensa y rápida, que cuenta con unos acelerados ritmos de propagación. Tanto es así que ya hay más teléfonos móviles que población en el mundo, y se contabilizan más de 8.200 millones de teléfonos en total. Esto quiere decir que el nuevo consumidor está conectado a la red continuamente y, según las previsiones, estará conectado de una u otra forma durante un tiempo equivalente a un tercio de su vida. Los jóvenes, por su parte, son nativos digitales, y no conciben



“ **La revolución digital está dando lugar a un auténtico cambio de paradigma en las pautas de consumo, en las relaciones económicas y en los comportamientos sociales** ”

“ **Los directivos podemos impulsar el espíritu emprendedor en el seno de nuestras propias empresas. Porque también es emprendedor quien, desde su puesto en una empresa, muestra dotes como innovador** ”

la vida sin tecnología. Por tanto, esta es la realidad del mundo en el que nos adentramos, y que da lugar a un panorama lleno de oportunidades, pero también de riesgos y contratiempos.

La digitalización, junto a otras formas de innovación tecnológica, será una importante fuente de progreso social y económico en las próximas décadas. Tenemos que estar preparados para un nuevo modelo de desarrollo, porque el crecimiento que se dibuja en el horizonte tendrá un perfil distinto al del pasado, tanto en términos de composición por sectores, como en distribución geográfica. Nuestro principal reto en la actualidad es impulsar este crecimiento con el optimismo cauteloso que acostumbra a tener todo buen directivo.

“ **Es importante reconocer a las personas como grandes profesionales, demostrándoles con hechos que creemos en su potencial** ”

Se cumple ahora el décimo aniversario del inicio de una crisis económica internacional extremadamente severa. Ha costado mucho superarla y todavía sufrimos sus consecuencias, pero la expansión económica se ha consolidado de una manera convincente, y cada vez cuenta con la participación de más países. Y aunque el ritmo de crecimiento global es moderado, las bases son lo suficientemente sólidas como para que la tendencia continúe en el futuro.

Sin embargo, no debemos perder de vista las principales amenazas existentes. Las tensiones geopolíticas, la acumulación de deuda e, incluso, que la inflación acabe emergiendo.

También debemos ser conscientes de que el crecimiento no alcanza por igual a todos los territorios ni a todas las personas. La desigualdad es una realidad cuyas causas son complejas, y sus consecuencias indeseables. Sobre todo por la elevada cuota de pobreza, algo inaceptable en el siglo XXI.

Por todo ello, creo que sería conveniente realizar un cambio de tercio en la política económica, y mover el frente de actuación de la macroeconomía a la microeconomía. El propósito es ambicioso: que el crecimiento no sólo sea sostenible, sino también inclusivo.

No hay duda de que las políticas monetarias y fiscales expansivas han desempeñado un importante papel en la salida de la crisis, pero ahora es el momento de que el protagonismo y la pluralidad recaigan en otros ámbitos como, por ejemplo, la buena calidad del sistema educativo, el correcto funcionamiento del mercado laboral, la adecuada

regulación de la competencia entre las empresas, y el diseño acertado del sistema tributario. Todos estaremos de acuerdo en afirmar que cada uno de estos ingredientes es muy útil para conseguir un modelo de desarrollo sostenido, eficiente y equitativo.

Hay otro tema cuya aportación, a mi juicio, es fundamental: el fomento del emprendimiento. El impulso de las iniciativas emprendedoras debe ser una tarea que compartan los poderes públicos y los agentes sociales. Pero también los legisladores y los gobernantes; los sindicatos y los organizaciones empresariales; las entidades financieras, las universidades y los medios de comunicación. Todos ellos pueden contribuir mucho al impulso de esta actividad estableciendo marcos normativos, pactos laborales, apoyos financieros, programas educativos, campañas divulgativas y otros factores que faciliten el desarrollo del tejido empresarial.

“ **Es prioritario impulsar las iniciativas emprendedoras, que han de ser compartidas entre los poderes públicos y los agentes sociales** ”

Los directivos también podemos hacer mucho por impulsar el espíritu emprendedor en el seno de nuestras propias empresas. Porque el emprendedor no es sólo aquel que inicia un proyecto empresarial desde cero, es también aquel que, trabajando en una empresa por cuenta ajena, muestra dotes como innovador y transformador, independientemente del área funcional donde se ubique y el nivel profesional que ostente.

Para mi, un emprendedor es aquella persona capaz de crear, innovar, y transformar. Precisamente, la habilidad más apreciada en el mundo de la revolución digital a la que hemos dedicado este congreso. El espíritu emprendedor constituye la fuente verdadera y perdurable para conseguir ventajas competitivas diferenciales. Tanto la estrategia como los productos de una compañía de éxito son susceptibles de ser imitados por otros antes o después, pero el poder de una plantilla emprendedora y motivada, es imbatible.

Aportación del emprendedor a la empresa

Jack Welch, el legendario presidente de General Electric y, para mi, el mejor directivo del siglo pasado, ideó una fórmula para definir los componentes esenciales en el desarrollo del liderazgo, las famosas '4Es': *Energy-Energizing -Edge-Execute*.

Esas cuatro palabras capturan con agudeza el sello distintivo que define al emprendedor. Porque los emprendedores poseen energía, son proactivos, abiertos al cambio y tienen

un sentido de la anticipación que les permite adelantarse a sus rivales. Son inconformistas, ambiciosos y competitivos. Muchas veces, ellos son quienes generan el cambio.

Los emprendedores transmiten su energía, y también energizan a quienes están a su alrededor. Lo consiguen gracias a la ilusión que generan a través de proyectos atractivos. Y tienen capacidad para ponerle las pilas a todos los empleados.

Los emprendedores tienen determinación y están preparados para moverse al filo de la navaja. No se sienten incómodos tomando decisiones envueltas de incertidumbre. Ni siquiera cuando dichas decisiones son impopulares o suponen asumir cierto riesgo.

Los emprendedores ejecutan, son conscientes de que es imprescindible pasar de las ideas a la práctica, no rehúyen la acción, logran que se hagan las cosas bien, y se focalizan en perseguir los resultados.

Sobre la base de mi propia experiencia, me he permitido añadir cuatro características adicionales a las '4Es' de Welch que deberían estar presentes en los directivos emprendedores.

El directivo emprendedor debe tener visión global, capacidad de análisis y de síntesis; es decir, sabiduría para entender la esencia de la compleja realidad que nos rodea.

Es crucial que disponga de creatividad y experiencia para moverse con soltura en terrenos inexplorados. Y de intuición, que se gana a base de combinar conocimiento y experiencia.

También es indispensable que posea buen criterio y sentido de la justicia para favorecer a clientes, empleados y accionistas.

Y, por último, resulta imprescindible que actúe con temple y cautela, porque en muchas ocasiones se pondrá a prueba su estabilidad emocional.

Habitualmente se pasa por alto la importancia que tiene la serenidad emocional del directivo. Pero lo cierto es que su madurez como persona trasciende el ámbito estrictamente laboral. Bryan Dyson, presidente de Coca Cola entre 1986 y 1991, lo explicó con gran acierto en su discurso de despedida. "Imagina la vida como un juego en el que estás haciendo malabares con cinco bolas: trabajo, familia, salud, amigos y vida interior. El trabajo es como una pelota de goma. Si la dejas caer, rebotará y regresará. Pero las otras cuatro bolas son frágiles, como de cristal. Si dejas caer una de ellas, irrevocablemente saldrá astillada, marcada, mellada, dañada e incluso rota. Nunca volverá a ser la misma", dijo. Su consejo es preciso: la vida es corta; por eso, mantén el equilibrio en las cinco esferas.

“ **La función de un líder no es dirigir seguidores, sino conseguir que aparezcan y se desarrollen nuevos líderes** ”



“ Los directivos estamos capacitados para dar el do de pecho y demostrar a la sociedad -con proyectos y hechos- que las soluciones a los grandes problemas sociales existen ”

Atraer emprendedores

El rasgo más importante de las empresas de éxito es su orientación a la acción. Y este es, precisamente, el hábitat preferido de los directivos emprendedores, porque ahí pueden desarrollar toda su energía. Estas empresas no tienen comités que tardan meses en debatir posibles soluciones a problemas que, finalmente, acaban desfasados y, a veces, sin tener solución. No redactan largos informes que se reescriben una y otra vez. Al contrario, manejan una pequeña cantidad de información debidamente seleccionada, porque saben que la sobrecarga de información es un lastre. Y son exitosas porque sus empleados tienen autonomía de decisión y acción para perseguir los objetivos comunes.

Todo esto se debe conseguir sin perder de vista las fortalezas de la empresa, la solvencia del negocio, la cuenta de resultados, la calidad del servicio y la motivación de los miembros de la plantilla, que se consigue con un buen ambiente de trabajo.

Por otro lado, hay que procurar crear estructuras organizativas sencillas. El problema es que muchas organizaciones se están complicando más de lo necesario. Las buenas soluciones, generalmente, son las más simples.

También es necesario asignar responsabilidades sin ambigüedades. Si hay un problema importante, se busca a las personas idóneas y se espera a que ellas lo resuelvan, pero nunca se pasa la patata caliente a otro departamento.

En el campo del liderazgo y de la motivación, el directivo emprendedor aspira a ser líder. Se siente líder y busca espacios donde demostrarlo. Por tanto, quienes ostentamos puestos directivos en las empresas debemos abrir el camino a las nuevas generaciones y acompañarlas en su andadura. La función de un líder no es dirigir seguidores, sino conseguir que aparezcan y se desarrollen nuevos líderes. La fuerza más poderosa es la propia automotivación. El directivo capaz dirige y estimula a sus colaboradores, les da libertad y medios para que consigan alcanzar sus metas.

El trato que damos a nuestro colaboradores influye en sus comportamientos y decisiones. Por eso, debemos tratarlos como personas adultas que tienen criterio propio. Es importante reconocer a las personas como grandes profesionales, demostrándoles con hechos que creemos en su potencial y transmitir, siempre que se pueda, calidez y afecto con naturalidad.

En síntesis, las empresas disponen de tres poderosas palancas para extraer todo el potencial emprendedor de sus empleados, que con el tiempo pueden acabar siendo grandes directivos. Las estructuras organizativas deben poner facilidades para que cada uno realice la acción apropiada en cada momento. Y los valores que deben iluminar cada paso son: piensa, decide y actúa con coherencia. El liderazgo debe proporcionar el rumbo a seguir individual y colectivamente.

Estoy convencido de que si somos capaces de utilizar correctamente estas palancas, estaremos muy bien preparados para afrontar lo que el futuro nos depare. Creo sinceramente que todos los directivos estamos capacitados para dar el do de pecho y demostrar a la sociedad -con proyectos y hechos- que las soluciones a los grandes problemas sociales existen, tan sólo hace falta descubrirlas y darles vida para seguir ofreciendo a nuestros conciudadanos la ilusión del trabajo, la posibilidad de sentirse útiles, y la energía para poder forjar, con su esfuerzo, una vida con sentido, una familia y, muy probablemente, una sociedad más justa ■