

# Breve resumen del Management Español en 2008

## PREMIOS

En octubre, José Aguilar López, Catedrático del Foro Europeo de Navarra, recibió el Premio "Most Valuable Speaker 2008", como mejor conferenciante español. Aguilar, con una dilatada trayectoria en temas de coaching y asesoramiento a alta dirección, destaca por su profundidad intelectual y su capacidad de comunicación.

Por idénticas fechas, la consultora norteamericana Eu Quest otorgaba al pensador Javier Fernández Aguado el Premio "Peter Drucker a la Innovación en Management", un reconocimiento muy valioso si tenemos en cuenta que procede del extranjero.

En un mundo donde la mujer cobra peso en todos los órdenes de la vida, es importante resaltar la entrega de la XVII edición de los Premios FEDEPE (Federación Española de Directivas, Ejecutivas, Profesionales y Empresarias) en noviembre pasado, cuyo acto estuvo presidido por la Ministra de Igualdad, Bibiana Aído. Las premiadas fueron:

**Mujer Directiva del año:** María Garaña, Presidenta de Microsoft Ibérica.

**Mujer Empresaria:** Rosa Mª Vañó Cañadas. Socia Fundadora. Directora General de Castillo de Canena Olive Juice y QYDATE.

**Mujer Joven Directiva:** Carmen Moreno Martínez. RRHH en el Centro del El Corte Inglés de Serrano.

**Traectoria Profesional:** Mª Luisa Álvarez Durante. Secretaria General del la Fundación Internacional y para Iberoamérica de Administración y Políticas Públicas (FIIAPP).

**Premio a la Excelencia:** Carmen Caffarel Serra. Directora del Instituto Cervantes. Y también Elisabeth Vincent Hamelin. Presidenta Instituto Cirugía Laparoscópica Elisabeth Vincent, S.L.U.

**Premio a la Política de Empresa a Favor de la Mujer:** Ministerio de Defensa.

**Premio al Medio de Comunicación Impulsor de las Mujeres Profesionales:** Revista TELVA.



José Aguilar López

## LIBROS

Muchos son los libros, como cada año, publicados a lo largo de 2008. Destacamos algunos de los más interesantes:

"Vivir es un asunto urgente", de Mario Alonso Puig.

"El directivo feliz", de Carlos Herreros de las Cuevas.

"Patologías en las organizaciones", de Marcos Urarte, Javier Fernández Aguado y Francisco Alcaide.

"Rodéate de los mejores", de Claudio Fernández de Aráoz.

"Amancio Ortega, el hombre que creó Zara", de Covadonga O'Shea.

"Coaching y diversidad", de A. E. Kaufmann y Juan Carlos Cubeiro.

"La nueva gestión del talento, construyendo compromiso", de Pilar Jericó.

"+ Líderes, - Liderazgo", de Pedro Gíoya y Juan Rivera.

"De ti depende", de Ignacio Álvarez de Mon.

"Basuketuboru", de Eugenio de Andrés y Eduardo Schell.

Cerramos el 2008 y un nuevo ejercicio nos espera a la vuelta de la esquina. Executive Excellence ha sido testigo privilegiado de muchas iniciativas y proyectos que consolidan al management español. Comentamos sólo algunos de los muchos acontecimientos que han tenido lugar a lo largo del año que se marcha.

## CASO DE ESTUDIO

Por su parte, la profesora del IESE Business School, Nuria Chinchilla fue motivo de "caso de estudio" en la prestigiosa Stanford Graduate School of Business, a cuyo frente ha estado Jeffrey Pfeffer -Professor of Organizational Behavior- y Megan Elisabeth (MBA 2008).

El título del caso es: "Nuria Chinchilla: the power to change workplaces". La fundadora del ICWF (International Center Work and Family) ha sido reconocida en muchas ocasiones por sus labores en temas de conciliación y flexibilidad, forma parte del Top Ten Management Spain y en 2007 fue premiada como la mejor oradora española.

## CONFERENCIAS

Thinking Heads, HSM y LID Conferenciante han llevado a cabo una frenética actividad en 2008 como representantes de conferenciante. Las mayores y mejores necesidades de comunicación por parte de las empresas han dado lugar a una profesionalización del sector. Las organizaciones recurren cada vez más frecuentemente a speakers para que transmitan no sólo contenidos valiosos sino de la "forma" oportuna. Y es como decía Aristóteles, "la habilidad para expresar una idea es tan importante como la idea misma". No obstante, lo más interesante a destacar es que los conferenciante españoles son cada vez más solicitados en el extranjero, sobre todo, al otro lado del Atlántico.

## MÁS "TOP TEN"

En el año 2002 surgió el "Top Ten Management Spain", una iniciativa que pretendía aglutinar a algunos de los principales especialistas españoles en management. El "Top Ten Management Español" tiene cada vez más protagonismo en nuestro país y en el extranjero. Junto a esta iniciativa han surgido últimamente los siguientes "Top Ten":



Carmen Sanz Chacón



Rodrigo Rato



Juan Luis Cebrián

**Top Ten Recursos Humanos:** José Ignacio Arráiz, Jorge Cagigas, Eugenio de Andrés, Carlos Espinosa, Plácido Fajardo, Javier Martín de la Fuente, Ignacio Mazo, María Palacín, Carlos Sánchez, Juan Carlos Ventosa.

**Top Ten Speakers:** Juan Mateo, José Ballesteros, Félix Cuesta, Ovidio Peñalver, José Ignacio Rivero, Marcos Urarte, Pilar Jericó, Javier Fernández Aguado, José Aguilar, Salvador García.

**Top Ten Marketing:** Chris Smith, Juan Carlos Alcaide, Rafael Muñiz, Josep Alet, Ricardo Hernández Ontalba, José Ignacio Rivero.

## BLOGS

La blogosfera prolifera. Son numerosos los expertos que cuentan con una bitácora personal. Es una buena fórmula complementaria para hacer llegar los mensajes al mercado y estar en interacción con los usuarios. Como ejemplo de lo que decimos, la revista Business Weerk titulaba en una de sus portadas: "Blogs will change your business". Señalamos algunas bitácoras de las principales de los especialistas españoles en management:

**Francisco Alcaide:** [www.franciscoalcaide.blogspot.com](http://www.franciscoalcaide.blogspot.com)

**Pilar Jericó:** [www.pilarjericó.com/blog](http://www.pilarjericó.com/blog)

**Juan Carlos Cubeiro:** [www.jccubeirojc.blogspot.com](http://www.jccubeirojc.blogspot.com)

**Jaime Pereira:** [www.jaimepereira.wordpress.es](http://www.jaimepereira.wordpress.es)

**José Medina** (en Expansión & Empleo).

## ENTREVISTAS

Por las páginas de Executive Excellence han pasado numerosas personalidades de primer nivel, tanto españolas como extranjeras, que han sido entrevistadas sobre los más variados temas: coaching, conciliación, liderazgo, comunicación, trabajo en equipo o gestión de emociones, entre otros. Citamos algunas de ellas:

**Alta Dirección:** Francisco Belil (Consejero Delegado de Siemens), Alberto Ruano (Director General de Toshiba), Eduardo Villaverde (Presidente de BMW), Santiago Cortés (Consejero Delegado de HP), Honorato López Isla (Vicepresidente de Unión Fenosa), Alfredo Ruiz Plaza (Vicepresidente regional de Europa de Hertz)...

**Mano a Mano:** Daniel Goleman (autor de "Inteligencia emocional"), Denise Holt (Embajadora del Reino Unido en España), Fernando Colomo (Productor y Director de Cine), Emilio Butragueño (ex vicepresidente del Real Madrid), William Rodríguez (último superviviente del 11-S), Robert Aunman (Premio Nobel de Economía),...

**Management Español:** Francisco Muro (Presidente de Otto Walter), Pilar Gómez-Acebo (Presidenta de Placement Center), Plácido Fajardo (Socio de Leaders Trust), José María Gasalla (Presidente de Talentum),...

**Modelo de Negocio:** Madrid 2016, Google, Hipódromo de la Zarzuela, MRW, Zara, Llorente & Cuenca...

## CONGRESOS

### Manager Business Forum

Interban Network, organizó en octubre en Madrid el Manager Business Forum -hubo también ediciones en Valencia (febrero), Barcelona (abril), Bilbao (septiembre)- con los Congresos de Recursos Humanos, Marketing, Pymes y Alta Dirección. En el de Recursos Humanos intervinieron muchos conocidos del management español.

**Carlos Herreros** habló de "Resiliencia y management", un término tomado del mundo de la ingeniería que se refiere a la resistencia del ser humano en momentos de dificultad. Uno de los factores clave para navegar en situaciones tormentosas es el apoyo social y tener un entorno afectivo -familiar, de amigos y compañeros- sólido. Cuanto más dura es la vida, más importante es la unión. Si las personas tienen un "intorno" solvente pueden hacer frente a la hostilidad del "entorno" con soltura. Cuando el "intorno" es frágil cualquier problema del "entorno" se hace muy cuesta arriba. Las personas más débiles emocionalmente quedan al descubierto en situaciones de tensión. Es fácil mantener la calma cuando todo está tranquilo, lo difícil es mantener la calma cuando todo tiembla alrededor.

**Joaquina Fernández**, Directora General de HUNE, se detuvo en la "Gestión de lo imperfecto" en tiempos de crisis y de cómo las crisis son una llamada de que algo no estamos haciendo bien y que nos indica hacia dónde debemos ir. Es importante "no negar lo que tengo que hacer para tener que hacerlo posteriormente". La crisis actual no es una crisis financiera (ésta es la consecuencia) sino una crisis de valores humanos (como suele suceder en cualquier crisis). Joaquina utilizó la película "Titanic" como ejemplo: el iceberg fue el detonante del hundimiento del transatlántico, el exceso de ambición (pusieron los motores a tope para llegar con un día de adelanto al previsto) fue la causa.

La conferencia de **Javier Fernández Aguado** llevaba por título: "Napoleón, ¿ejemplo de liderazgo?". Como todo directivo, Napoleón fue un compendio de virtudes y defectos. Detrás de cualquier ejecutivo -y cualquier ser humano- hay grandezas y miserias. Nada nuevo. Es importante desmitificar la idea del líder que tenemos y tratar el tema con más normalidad y naturalidad. Napoleón destacaba por ser un buen comunicador, por rodearse de gente válida, por sembrar ilusiones o por dar ejemplo; pero al mismo tiempo era cruel, soberbio, desconfiado o anularaba a quien no comulgaba con él. Fernández Aguado también tuvo unas palabras de optimismo para estos tiempos de crisis en los que vivimos: "Quien canta su llanto espanta; quien llora su pena aumenta".

**Marcos Urarte** habló de "Marketing Personal: cómo gestionar estratégicamente para triunfar profesionalmente". Este experto dijo que "los directivos de primera se rodean de gente de primera; los directivos de segunda se rodean de gente de tercera para que parezcan de primera". También es muy importante -lo más- saber qué buscamos con nuestra venta personal -dinero, poder, reconocimiento...- porque como afirmaba Confucio, "para quien no tiene un objetivo nada es relevante".

**Pilar Gómez-Acebo** se detuvo en la "Gestión del ego del directivo". Según esta especialista el ser humano es 90% emoción y sólo el 10% razón, a pesar de ello, seguimos dejando de lado la gestión de las emociones. Todo lo miramos en términos racionales, cuantitativos y matemáticos cuando quienes mueven el mundo son los poetas. Ya lo decía "El Principito": "Lo esencial es invisible a los ojos, sólo se ve bien con el corazón".

#### Congreso CEDE

Durante el jueves 13 y viernes 14 de noviembre tuvo lugar el V Congreso de CEDE (Confederación Española de Directivos y Ejecutivos) al que acudieron más de 1.000 directivos para abordar los principales retos que debe afrontar la empresa española en los próximos años con el lema "Dirigir con visión global: internacionalización y competitividad".

Algunas intervenciones más destacadas fueron: Javier Solana (Alto representante para la Política Exterior y de Seguridad Común de la UE), Rodrigo Rato (ex director gerente del FMI), Isidro Fainé (Presidente de La Caixa y Presidente de CEDE), Antonio Garrigues Walker (presidente de Garrigues), Michael Cox (profesor de la London School of Economics), Alain Minc (político, ex consejero delegado de Le Monde), Juan Luis Cebrián (consejero delegado del Grupo Prisa), Alfons Cornella (presidente de Infonomía), Miquel Roca (presidente del bufete Roca Junyent), Pedro Nueno (profesor del IESE), Belén Amatriáin (consejera delegada de Telefónica España), Felipe González (ex presidente del Gobierno de España) y Rong Xiuli (directora general de Beijing Tianyu Communication Equipment).

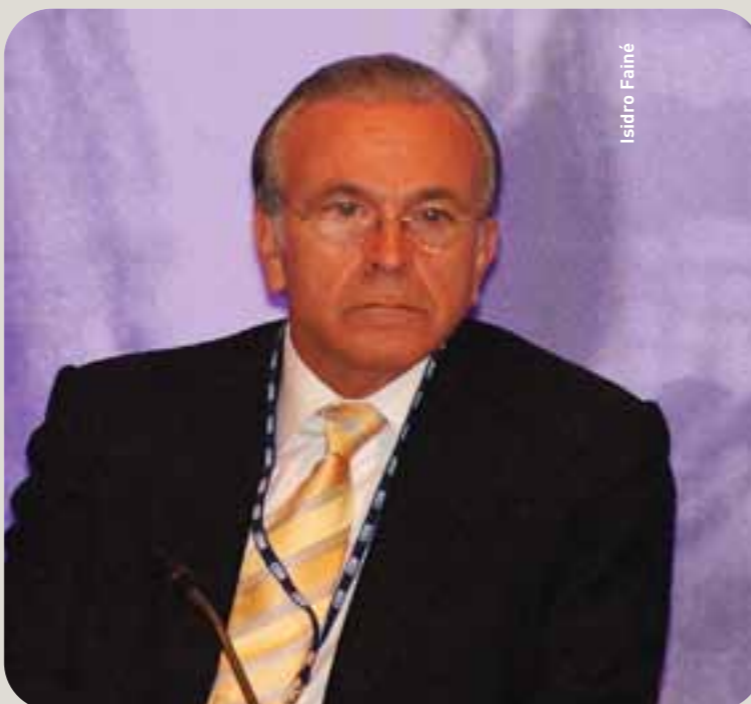
Entre las intervenciones más destacadas, **Javier Solana** dijo que "estamos ante una crisis global que requiere de soluciones globales, en la que hay que tener en cuenta no sólo a las grandes potencias sino también a los países emergentes y hacerlos participar en las reuniones de los G" como sucedió recientemente en Washington. Igualmente, se les debería permitir participar en el Consejo de Seguridad de Naciones Unidas y reducirse el derecho de veto existente, al menos en algunos temas como el mantenimiento de la paz. Sus argumentaciones se basan en que la importancia de las economías occidentales se desplaza hacia Oriente. Y aportó datos: "Hoy todos los países de Asia representan el 25% del PIB Mundial, en el año 2025 será del 40%. Algo parecido sucederá con el nivel de población". Esto, evidentemente, no va a resultar fácil y dará lugar a roces y conflictos de poder entre los países con más poder actualmente y los emergentes.

Para **Rodrigo Rato**, la crisis de crédito americana ha dado lugar a una crisis global financiera y de economía real que se ha traducido en una restricción de crédito y en un aumento de su precio que han conducido a la desaceleración económica. Las medidas utilizadas para solucionar esta crisis han sido la recapitalización de entidades e inyección de liquidez a los mercados.

Si bien todos podemos apoyar que en situaciones extraordinarias hay que echar una mano, las ayudas a las entidades (recapitalización política) pueden originar problemas de



Belén Amatriáin



Isidro Fainé



Profesor Pedro Nueno



Bibiana Aído

competencia de tal manera que las que no han recibido ayudas por hacer bien las cosas, empiecen a tener una desventaja competitiva: "Se está primando con dinero público a los bancos menos eficientes". Por ello, es importante establecer estrategias de entrada y salida del capital público, para dañar lo menos posible esa competencia.

En menos de una década ha habido dos crisis: la de las dot-com y la financiera actual. Ello se ha debido a errores cometidos en el precio del riesgo y a la falta de transparencia en el nivel de apalancamiento. La supervisión y exigencias de regulación han fallado. Todo ello debe dar lugar a una discusión seria sobre los niveles de capitalización y liquidez de las compañías. No obstante, apuntó Rato, "el mayor enemigo de la crisis sería el proteccionismo"; que como consecuencia del miedo por lo que ha pasado se empezasen a adoptar medidas restrictivas de cierre de fronteras que limitasen los intercambios. Hay que reformar el sistema financiero pero huyendo del proteccionismo.

**Isidro Fainé**, en quizás la mejor conferencia a la que asistimos, señaló que existen dos cosas muy fáciles en momentos de "bonanza" y más complicadas en momentos de "crisis"; por un lado, la gestión del riesgo y, por otro, el equilibrio presupuestario. En tiempos de crecimiento es sencillo olvidarse de ambas variables. Conviene tenerlas muy en cuenta para evitar problemas después.

También afirmó que "el directivo debe tener siempre presente dos cosas: la estrategia a medio y largo plazo y gestionar el día a día". Tener clara cuál es la razón de ser de la compañía y hacia dónde se dirige es la mejor garantía para que las dudas no nos invadan en momentos de turbulencias. Fainé dijo que "crisis sólo significa cambio y, por tanto, en nuestras manos está aprovecharnos de él o entrar en pánico"; y citó las palabras de Roosevelt en la Gran Depresión: "A lo que hay que temer es al miedo". El éxito, recalcó, "está en implantar en las organizaciones culturas de cambio que permitan actuar con agilidad y flexibilidad". Lo peor: la rutina y la inercia que nos acomoda y cuando queremos reaccionar es tarde.

Igualmente habló de cuatro cosas muy importantes: eficiencia, esto es racionalizar costes y procesos y vincular retribución a competitividad y productividad; repensar la estrategia dentro del país, hay que buscar ventajas competitivas diferenciales; proyectarse hacia el exterior y abrir mercados; y apostar por la innovación y la calidad.

Desde el punto de vista de la gestión, destacó la importancia del ejemplo. La falta de coherencia es tremenda para los equipos de trabajo; asimismo, señaló la importancia de la fortaleza emocional. La vida no es fácil y hay que aprender a convivir con la frustración. Resaltó que hay que ser valiente y no esperar a que amaine la tormenta. Ello supone tomar decisiones y no caer en el pesimismo. El ser humano pasa demasiado rápido de la euforia a la depresión. También dijo que "se puede ser muy duro, pero hay que tratar a la gente de primera". La ética estuvo muy presente en su discurso: "Los directivos deben tener libertad de actuación pero siempre con rigor y responsabilidad; deben ser conscientes de cuál es el alcance de sus decisiones (se ha visto con Lehman Brothers y otros); debe existir una coherencia entre acción y valores".

**Alfons Cornella** se preguntó: "¿Por qué innovar?" Y respondió: "La respuesta es sencilla: todo cambia demasiado rápido y, por tanto, el ciclo de vida de los productos es más corto". Un dato: en 2003, el 25% del total de productos vendidos por Philips, procedía de productos lanzados al mercado en los últimos doce meses. En 2005 esa cifra se había elevado al 49%.

También dijo que "no es posible innovar sin líderes". Las estrategias, en cualquier organización, dependen del compromiso de la alta dirección en su puesta en marcha. Como se suele decir: "Visión sin ejecución es alucinación". Y apuntó: "La innovación son los innovadores".

**Belén Amatriáin** explicó que para aquellos que creen que en innovación todo es tecnología, "tan sólo el 8% de las ideas proceden del departamento de I + D". Según la directiva, "la innovación puede existir: en lo que ofreces o en cómo lo ofreces, pero también en lo que haces sentir", algo que cada vez cobra más importancia toda vez que las ventajas competitivas tienden a reducirse o eliminarse, en periodos cada vez más breves y viviéndose una situación de empate técnico en muchas industrias.

El acto de clausura del Congreso corrió a cargo de su Alteza el Príncipe de Asturias.

En definitiva, el 2008, un año de éxitos en cuanto a publicaciones, conferencias, proyectos, jornadas y seminarios que esperamos no sólo se repita en 2009, a pesar de la dichosa crisis, sino que sea todavía más prolífico. ¡Allí estaremos para narrároslo! ■