

DGIN-90

LAS ENSEÑANZAS DE JOSÉ LÓPEZ

LAS ENSEÑANZAS DE JOSÉ LÓPEZ

Nota Técnica de la División de Investigación de San Telmo Business School, España. Preparada por la Profesora Rocío Reina Paniagua, con la colaboración del Profesor Antonio García de Castro, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © marzo 2021, Fundación San Telmo. España.

TODOS LOS DERECHOS RESERVADOS

No está permitida la reproducción, total o parcial, de este documento, ni su archivo y/o transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros procedimientos, sin la autorización expresa y escrita de Fundación San Telmo. Para solicitar copias o permiso para usar este caso, por favor póngase en contacto con el departamento de Edición de Casos, a través del teléfono en el +34 954975004 o por correo electrónico a la dirección casos@santelmo.org.

AGRADECIMIENTOS

Nota Técnica elaborada gracias al Consejo Asesor Internacional de Política de Empresa.

LAS ENSEÑANZAS DE JOSÉ LÓPEZ¹

*“La felicidad se alcanza cuando lo que uno piensa,
lo que uno dice y lo que uno hace están en armonía”*

Mahatma Gandhi

Casi en cada una de sus intervenciones, José López acababa con esta frase de Mahatma Gandhi. Tanto es así que fue la frase que su familia quiso compartir en la carta de agradecimiento por las condolencias tras su fallecimiento.

José López, ex vicepresidente mundial de operaciones de Nestlé y más tarde consejero de varias empresas, siempre tenía muchas cosas que contar, nunca dejaba a nadie indiferente. En sus años en Nestlé siempre trabajó consiguiendo resultados en entornos muy cambiantes y liderando proyectos transformadores a nivel global en diferentes áreas: mejora continua, sostenibilidad, calidad...

Desde que empezó en Nestlé como ingeniero de proyectos en el año 1979, fue asumiendo responsabilidades crecientes en distintos países. En 1996 ocupó el puesto de director ejecutivo de operaciones para la región de Oceanía. Más adelante, fue consejero delegado de Nestlé en Malasia y Singapur. También ejerció la presidencia de Nestlé en Japón. Desde 2007 y hasta 2015 formó parte del comité de dirección mundial de Nestlé como vicepresidente ejecutivo mundial de todas las operaciones del grupo, siendo responsable de más de 440 fábricas en 86 países y también de toda la cadena de suministro y de GLOBE². Resolvió importantes crisis, impulsó muchas iniciativas, pero sobre todo, dejó huella por sus ideas, sus valores y sus principios en todas las personas que lo conocieron.

¹ Nota técnica de la División de Investigación de San Telmo Business School, España. Preparada por la Profesora Rocío Reina Paniagua, con la colaboración del Profesor Antonio García de Castro, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada. Copyright © marzo 2021, Fundación San Telmo. España.

No está permitida la reproducción, total o parcial, de este documento, ni su archivo y/o transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros procedimientos, sin la autorización expresa y escrita de Fundación San Telmo. Para solicitar copias o permiso para usar este caso, por favor póngase en contacto con el departamento de Edición de Casos, a través del teléfono en el +34 954975004 o por correo electrónico a la dirección casos@santelmo.org.

² Programa informático o ERP de la compañía, donde estaba toda la información de manera estandarizada y que comprendía también las buenas prácticas.

Para el lector, el interés pedagógico de su legado se centra en cinco temas principalmente: la competitividad, la mejora continua, la operacionalización, la sostenibilidad y el liderazgo, dejando entrever los principios y valores que deberían observarse en cualquier directivo.

En esta nota se recopila lo más relevante de sus ideas sobre cada uno de estos temas, por ser aquellos en los que más trabajó y que más le interesaban, compartiendo muchas de sus palabras, imágenes y momentos³.

LA EMPRESA, UNA FUERZA DEL BIEN. LA COMPETITIVIDAD

José siempre defendía que la empresa era una auténtica *fuerza del bien*, que era motor y parte activa de la sociedad, que se fundaba procurando crear mayor prosperidad.

Desde su paso por Nestlé Malasia, siempre estaba atento a la posición de los distintos países en el *ranking* de competitividad publicado por la escuela de negocios suiza IMD, siguiendo muy de cerca a España especialmente. Fue así como empezó su discurso en la Asamblea de San Telmo en 2016. En Malasia aprendió (y eso transmitía) que, estando atentos a lo que hacían los países más competitivos, se podía trazar una hoja de ruta que ayudase a otro país a avanzar, buscando la mayor prosperidad para su sociedad.

En términos de competitividad, España ocupaba en 2019 el puesto decimotercero de 63 países, según el *Ranking* de Competitividad Mundial de IMD. A José lo que más le preocupaba era que España mereciera esta clasificación tres de las peores calificaciones en tres factores directamente relacionados con el desarrollo humano en las empresas: la formación de los empleados (donde España figuraba en el número 58 de 63), la atracción y retención de talento (58) y la falta de valores corporativos (54). Él decía:

"Para competir hay que trabajar con todas las fuerzas de la empresa. Si se bajan los salarios solo mejorarán las exportaciones, no la competitividad. No hay atajos para la competitividad".

Comparando España con los que encabezaban la lista —Suiza, Dinamarca y Bélgica, países más pequeños pero que trabajan mejor el desarrollo humano, el compromiso y el talento de los empleados—, extraía los siguientes puntos para la mejora de estos indicadores:

- Centrarse en el **compromiso y el talento de los empleados**. José siempre comentaba algo que había aprendido a lo largo de su vida como directivo, trabajando con su equipo:

"El ser humano, por simple instinto de supervivencia, no puede ver todo lo bueno que es el otro. Preferimos verlo un poquito por debajo, así estamos más tranquilos. Yo, de joven, descubrí que toda la gente que trabajaba para mí tenía más talento que yo."

³ En muchas ocasiones se entrecomillarán sus palabras, pero todo este documento recoge ideas y propuestas de José López, aunque no siempre se resalten de esa manera.

Así que decidí que mi trabajo no iba a centrarse en demostrarles lo contrario, sino en organizarles la vida para que expresaran ese talento. Cuando uno mira a los empleados debería pensar: el talento de esta persona es mayor del que puedo ver. Y, justo después, preguntarles: ¿qué creéis que debemos hacer? La respuesta casi siempre es mejor que lo que uno les iba a decir”.

- **Construir sobre los puntos fuertes de la organización y ser transparentes.** En sus propias palabras:

”Los tres principios de Inditex, seguramente la empresa más exitosa de España, son: la buena fe, el diálogo constante y la transparencia”.

- **Reducir los riesgos con estándares éticos y una cultura empresarial orientada al cumplimiento.** Lo tenía muy claro: había que comprometerse con esto, y le preocupaba:

”El camino que han seguido las empresas en los últimos años puede haber originado una brecha entre la sociedad y la empresa; ambos mundos se miran sin entenderse y sin saber muy bien qué hacer el uno con respecto al otro. La empresa debe cambiar su imagen y mostrarse como lo que es: un instrumento del bien, que lleva prosperidad a la sociedad. Todos —empresarios, directivos y sociedad— debemos hacer un esfuerzo para definir cuál debe ser la relación entre los mundos. ¿Cómo debe mirar la empresa a la sociedad? ¿Y la sociedad a la empresa? La empresa ha cometido errores y eso ha hecho que la sociedad la mire con recelo, pero deben acercarse”.

La competitividad de los países

José López consideraba el tema de la competitividad como un aspecto muy importante y pensaba que en algunos países europeos parecía no haber caído en la cuenta de ello. Comentaba en este sentido:

”Asia y América del Norte (donde nacen muchos nuevos modelos de negocio) sí están ocupándose de estos aspectos y están aprovechando para crecer y posicionarse en la nueva realidad, dando respuesta a la sociedad, y manteniendo a su población, además, motivada y educada para ello. En Europa buscamos mantenernos en un mundo que se mueve constantemente y eso provoca nuestro alejamiento de la realidad. La sociedad europea parece no entender bien del todo el nuevo mundo”.

Insistía en que la educación tenía un papel fundamental en toda esta adaptación, en este camino hacia la competitividad. Creía que en Europa se usaba un sistema educativo excelente para preparar a las personas *para puestos de trabajo del pasado*. Ese planteamiento debía cambiarse desde la educación infantil hasta la universitaria. Pensaba que debíamos actuar sobre la competitividad intelectual, observando qué ocurre en los grandes mercados. Una frase que repetía era: *”Hay que lograr ser competitivos en el mundo de mañana”.*

José comentaba que existían tres posibles alternativas para las empresas: morir, ser adquirida o transformarse. Y seguía diciendo:

“Si queremos hacer esto último y que nuestras compañías continúen operando y sean sostenibles en el tiempo, transformarnos es algo que debemos hacer de manera continua. Este mecanismo nos llevará a la acción. ¿En qué debemos trabajar? En todo, pero sobre todo en actitudes y valores”.

Una de las grandes inquietudes de los países, de las empresas, de la sociedad, es cómo ser más competitivos. Ser más competitivo se identifica con mayor prosperidad, que, según José, es la meta a la que debemos aspirar. Sin embargo, se torna complicado conseguirlo. Muchas son las inercias y las confusiones que nos llevan a fijarnos metas que realmente no nos llevarán hacia la competitividad.

Esta prosperidad va más allá de los resultados económicos y abarca una variedad de aspectos, económicos y no económicos. Es un concepto dinámico, en constante evolución para adaptarse a los factores emergentes, como lo fue en su día el cambio tecnológico, por ejemplo. José explicaba:

“La competitividad de una economía no puede reducirse únicamente al PIB y a la productividad, porque las empresas también tienen que hacer frente a las dimensiones políticas, sociales y culturales de su entorno. Por lo tanto, los países deberán proporcionar un entorno con buenas infraestructuras, instituciones sólidas y políticas que fomenten la competitividad de las empresas”.

Si vemos con más detalle cada uno de los aspectos que situaron a Suiza en la primera posición del *ranking* de competitividad, podemos extraer doce puntos o claves:

1. Entorno legislativo y administrativo estable y predecible.
2. Agilidad y transparencia en la administración pública.
3. Compromiso para mantener el presupuesto, la disciplina fiscal y la deuda contenida.
4. Economía diversificada desde un punto de vista sectorial y geográfico.
5. Inversión en infraestructura básica y avanzada, así como en logística.
6. Apoyo a las empresas de tamaño medio, con tecnología propia y orientación exportadora.
7. Buena posición en los mercados internacionales con actividades de valor añadido con el fin de mantener un superávit en cuenta corriente.
8. Preservar el tejido industrial del país.
9. Sistema de educación dual (aprendizaje práctico en la empresa combinado con formación reglada) para fomentar la empleabilidad de los jóvenes y reducir el paro juvenil.
10. Promover la cultura empresarial y científica.
11. Mantener el consenso social.
12. Repercutir todo el éxito competitivo en las personas como prueba de la prosperidad alcanzada (mejores carreteras, hospitales, escuelas, viviendas, etc.)

José no aceptaba excusas, pues decía que la competitividad es la capacidad de crear valor independientemente de nuestro entorno, por complicado que se tornase.

“La competitividad no es ganar al otro, no es ganar al vecino, ni al que está haciendo lo que deberíamos estar haciendo nosotros. Eso no es la competitividad. Tampoco la competitividad es exportar más, ni producir más, ni siquiera es crecer, eso no es la competitividad.

Todos los supuestos anteriores realmente son las consecuencias de la competitividad. Esa confusión es una realidad muy común. No se sabe distinguir claramente cuáles son las metas y cuáles son las consecuencias de perseguir y alcanzar esas metas. Se escucha continuamente y andamos equivocados de manera general. Una empresa no irá bien porque quiera ir bien; si va bien, será porque está haciendo lo que debe hacer”.

El mundo confunde la creación de valor con la creación de riqueza. La creación de riqueza es *consecuencia* de la creación de valor. Crear valor exige tener un modo y un método de trabajo que promueva la acción y la generación de valor. El valor es exactamente igual a lo que los demás quieren pagar. José entendía que:

“El monetarismo de la economía nos quiere hacer pensar que todo se mide por el dinero que genera. Hacer dinero no debería ser un objetivo. La creación de riqueza, como hemos adelantado, es consecuencia de la capacidad de crear valor. Hoy día hay que actualizar el vocabulario y hablar de creación de prosperidad”.

También es importante, para el desarrollo de la competitividad, la estabilidad política y la estabilidad de las políticas. Lo que necesita un inversor es prever qué va a pasar dentro de tres o cinco años. No cuántas ideas van a revolucionar todo en tres o cinco años. Lo que se persigue es visibilidad a medio y largo plazo, y eso implica estabilidad. José comentaba sobre esto:

“Los políticos parecen estar confundidos. Actualmente, su meta es alcanzar un determinado número de votos que le permita gobernar. Cuando entiendan que la meta es lograr la prosperidad de los ciudadanos, conseguirán esos votos y se solucionarán, al mismo tiempo, muchos de los problemas actuales”.

Decía también que debemos ser conscientes de cómo las empresas líderes aseguran su éxito y sus ventajas competitivas a largo plazo. En lugar de llevar a cabo estrategias innovadoras, estas empresas se centran en sus capacidades. Eso implica mantener el foco en la gestión del talento y conservar una estricta estructura de Gobierno que alinee las acciones con los objetivos de la empresa. Y repetía una y otra vez:

“La empresa es un ente generador de bien. La empresa que nace y vive con la sociedad, no la que vive al margen de ella. Debemos animar a los empresarios y directivos a hacer cosas buenas y a invertir en las personas.

De ahí nacerá la prosperidad, la capacidad de compartir y, entre todos, de ver un futuro mejor. Es esencial entender bien cuál es la meta y cuál es la consecuencia. Así lograremos alcanzar la prosperidad. Activar los mecanismos para conseguirla es tarea de todos.

Si trabajas con metas y un modelo de mejora continua ya no hay tiempo para las críticas. La mejora continua es el camino a la excelencia. Pero no es un objetivo, ni siquiera es un camino, es una manera de andar.

El camino a la excelencia es el único motor real de la posibilidad de dotarnos de un futuro mejor. Y cuando se estudia la excelencia hay una cosa muy importante: conocer las causas raíces”.

LA MEJORA CONTINUA

Las empresas hoy día están obligadas a competir con unos niveles de exigencia en eficacia, eficiencia e innovación nunca antes conocidos. Los consumidores son cada vez más exigentes con las empresas que les suministran los bienes y servicios que necesitan (o no necesitan, pero desean). En los mercados puramente competitivos, las empresas deben esforzarse para que sus productos y servicios alcancen características (por ejemplo: precio, calidad, disponibilidad, variedad, innovación...) que les distingan de los demás y sean valoradas por los consumidores. Idealmente, más valoradas que las de la competencia. José decía, enlazando con el tema anteriormente descrito:

”Valor, esa es la palabra clave. La capacidad de generar valor diferencial es lo que determinará, principalmente, la competitividad de nuestra empresa. España y nuestras empresas no se distinguen por su competitividad. La Mejora Continua puede ser una clave que ayude a elevar nuestra posición. Es una necesidad para que podamos impulsar nuestro crecimiento”.

La adopción de la filosofía de Mejora Continua debe venir definida por unos objetivos claros con los que las personas se puedan identificar, por el establecimiento de unas bases sólidas sobre las que construirla y por un adecuado proceso de involucración de todas las personas en el proceso. José terminaba diciendo:

”En definitiva, el éxito de la implantación de una filosofía de Mejora Continua radicará en la capacidad de empatía de la Alta Dirección. El rol del líder es fundamental. La empatía será lo que le permita tener la fuerza y la paciencia necesarias para liderar el proceso, formar a las personas, elaborar los incentivos oportunos y comprometer a todas y cada una de las personas para que hagan suya la Mejora Continua y que todo funcione. El equipo directivo debe entender que será un esfuerzo de todos y que implicará por su parte preparación, dedicación y paciencia; si no, no funcionará”.

La Mejora Continua es una metodología de trabajo, o más bien una filosofía, que se basa en las personas y serán los propios equipos los que resuelvan los “problemas” a través

de herramientas, desarrollando estándares y persiguiendo esa mejora. Debe ser uno de los pilares básicos de una empresa, una obligación y un objetivo. La búsqueda y el afán por seguir mejorando es la única manera de conseguir alcanzar la máxima calidad y la excelencia. José reflexionaba:

“Puede parecer fácil, cuestión de usar unas herramientas que están más que extendidas y estudiadas, hacer mediciones con unos indicadores, gráficas y cuadros, un tema de reingeniería de procesos... Pero si realmente es así, ¿por qué no consigue ponerse en marcha con éxito en todas las compañías?”.

NCE: el modelo de Mejora Continua de José López en Nestlé

José López fue el encargado de idear el modelo de mejora continua en Nestlé y también de ponerlo en marcha. Nestlé Continuous Excellence (NCE), se convirtió en una iniciativa que implicaba mucho más que reducir costes, ya que integraba al consumidor y se centraba principalmente en prácticas de calidad y seguridad. En NCE, la atención se centraba en lo que José definió como las 3C:

1. Deleitar al **C**onsumidor.
2. Proporcionar ventajas **C**ompetitivas.
3. Destacarse con el **C**umplimiento de la normativa.

Estos tres puntos eran los objetivos últimos de NCE. Manteniendo el foco en estas tres ideas, se evitaría usar el modelo por el modelo. Volviendo siempre a estos tres puntos, encontrarían la manera de no desviarse de lo verdaderamente importante. José siempre decía:

“Para mí, lo principal es el consumidor. El programa Nestlé Continuous Excellence no es una religión, es un método para mejorar los resultados que a la larga generan valor para el consumidor. Yo no trabajo para el Consejero Delegado, sino que trabajo con él por y para los consumidores”.

Una buena implantación de un sistema de mejora continua debe contar con un buen modelo, basado en una sola clave, que quede registrada, de forma que se deje muy claro qué es lo que no se va a hacer. José describía el modelo que él utilizaba, que constaba de tres partes:

1. Los **fundamentos**, es decir, los elementos fundacionales, los cimientos, que son: cumplimiento, desarrollo de liderazgo y alineación de objetivos. Serán lo que vertebrará todo lo demás. Ayudarán saber por qué se hace todo. El alineamiento de objetivos será el fundamento principal. También se estandarizará todo lo necesario y se decidirán formas de resolución de los conflictos o problemas que puedan ir surgiendo. Y aunque pueda parecer lo contrario, no será algo que sólo se transmita de arriba abajo, sino que también se escalará de abajo a arriba. Toda la organización debe sentirse parte, todos serán los protagonistas del cambio y de la mejora.

Y terminaba diciendo:

"Hasta que estos fundamentos nos guíen y nos dejen claro lo que debemos conseguir y lo que no haremos bajo ningún concepto, no se abrirá la puerta que dará paso al siguiente punto: las reglas de compromiso".

2. La **apertura de puertas y las reglas de compromiso**: una vez que nos hayamos asegurado de que los fundamentos están claros y cimentados, "se abrirán las puertas". Una vez abiertas, se acordarán las reglas de compromiso. Se trata de las pautas que regirán los comportamientos de todos los individuos. Puede ser muy variadas (desde que no haya despidos hasta que no haya ningún accidente, por ejemplo), pero tienen que ser justas y loables, para que logren comprometer a todos. Y, por último, teniendo los fundamentos y las reglas de compromiso claras, llegan las herramientas.
3. Las **herramientas**: Las hay de todo tipo: Lean, el Ciclo PDCA, los 5 Porqués, las 5 M, las 7 S.... Todas ellas nos ayudarán a ser más eficientes, más ágiles, más flexibles, a llegar a la causa raíz.

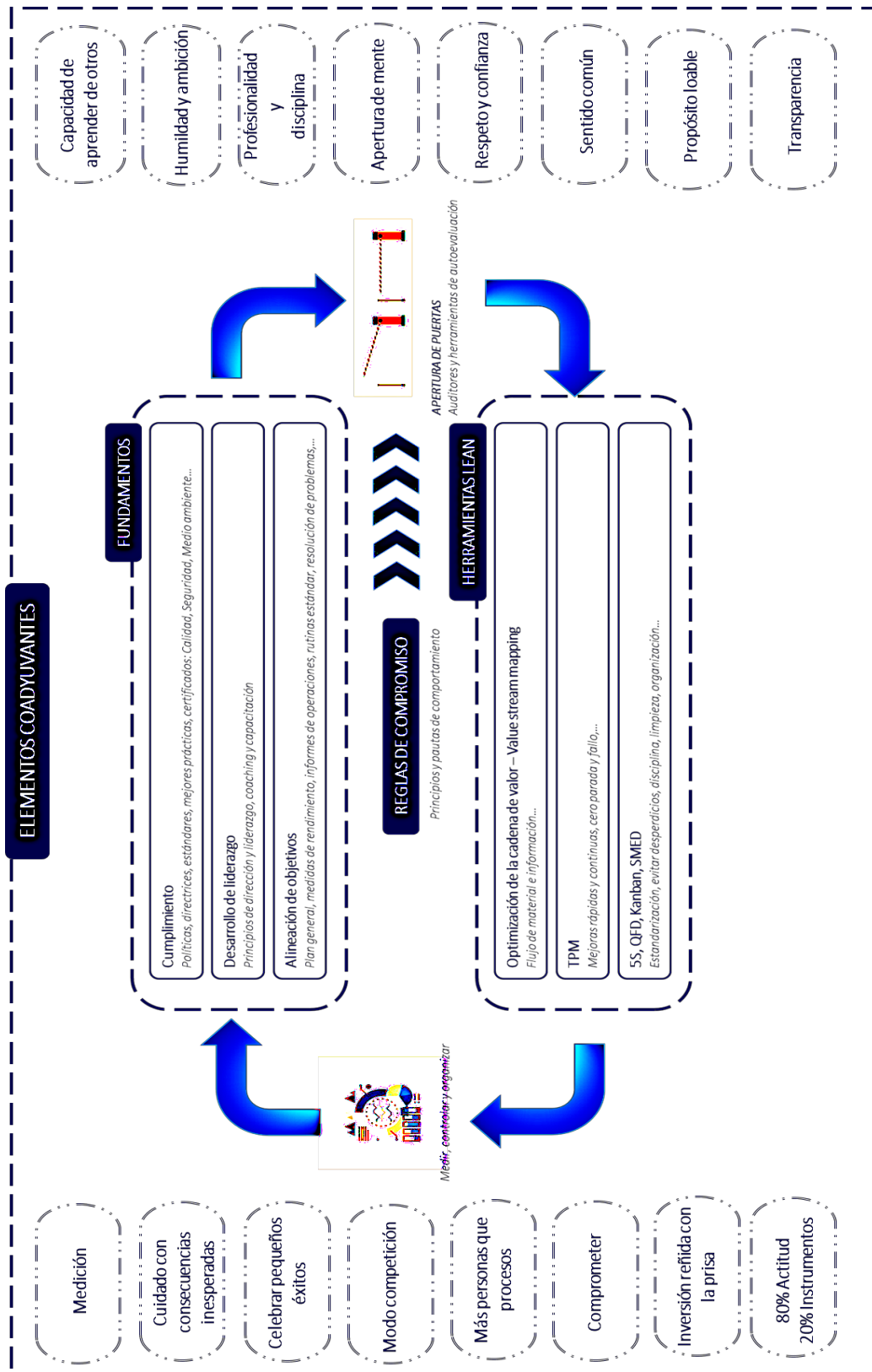
Después de pasar por estas fases, con su medición y control, se volvía al punto de partida, para implementar las mejoras que fuesen necesarias. Así, la filosofía que sustentaba NCE para que todo funcionase se basaba en estas claves:

1. Involucrar a los trabajadores.
2. Comprender cuáles son las actividades que añaden valor.
3. Evaluar qué tipo de actividades añaden valor y cuáles no.
4. Eliminar las actividades que no añaden valor.
5. Mejorar de forma constante la creación de valor.

Para controlar el avance de las iniciativas, es muy importante definir un cuadro de mando adecuado. Los indicadores incluidos en él deben ser comprendidos y aceptados por todos. En estos cuadros de mando, deben prevalecer los indicadores de entrada (*leading*) sobre los de salida (*lagging*). Normalmente, los indicadores de entrada se refieren a las actividades y los de salida a los resultados. José lo explicaba con un ejemplo:

"Si usted está interesado en perder peso, un claro indicador de salida es la medición del peso en sí. La forma de obtener este indicador es bastante sencilla (sólo tiene que subirse a una báscula), pero proporciona pocas «pistas» sobre cómo llegar a su objetivo. En cambio, indicadores de entrada como la cantidad de calorías ingeridas y quemadas pueden ayudarle mucho más en el logro de su objetivo. El inconveniente es que los indicadores de entrada son, normalmente, más difíciles de medir".

Y este modelo estaba coadyuvado con una serie de elementos que lo completaban, quedando algo así:



LA OPERACIONALIZACIÓN DE LA VISIÓN Y LA ESTRATEGIA

Los beneficios de la Mejora Continua son incuestionables, pero lo verdaderamente clave es la implantación en sí, la “operacionalización” de la Mejora Continua, un concepto que José desarrolló en sus últimos años y que analizamos ahora con detalle. No obstante, adelantamos que en esta operacionalización, el líder es clave: es el primero que debe ponerse en movimiento e involucrarse.

El 70% de las iniciativas de cambio estratégico no tienen éxito, y solo el 56% de las estrategias de negocio se implementan con éxito. Y cuando se pregunta a los directivos si piensan que la implementación es realmente estratégica, sólo el 17% responde que sí. José opinaba que estas cifras *“son un desperdicio totalmente inaceptable”*.

Es evidente la brecha entre la estrategia (representada por la dirección, el largo plazo y los objetivos) y la ejecución (representada por los operadores, el corto plazo y los resultados diarios). La idea de la operacionalización es rellenar el vacío entre los dos ámbitos con conceptos como la sostenibilidad y la consecuencia. Además, busca conjugar a todos los actores de la empresa, desde los altos cargos hasta el último de los operadores.

José siempre contaba la historia de Nokia. En 2007 Apple, con Steve Jobs al frente, hizo con el iPhone exactamente lo que quería hacer Nokia, una empresa con cerca de 80.000 empleados en ese momento: *“Connecting People”*. En otras palabras, operacionalizó mejor ese propósito. Por eso Nokia pasó de un valor de mercado de 126.000 millones de dólares a una capitalización cero.

Una de las mayores dificultades a las que se enfrentan los directivos es hacer operativo el discurso estratégico. En palabras de José, lo complicado es:

“Cómo hacer aterrizar un discurso que habla acerca de la manera en que la organización va a alcanzar la visión que tiene de sí misma en el largo plazo, cómo lograr que los integrantes de la organización, en todos los niveles, tengan claro qué deben hacer para contribuir al logro de los objetivos estratégicos”.

La clave está en el paso intermedio entre la visión y su propia ejecución. Ese espacio debe llenarlo el directivo proporcionando las pautas y las herramientas para lograr hacer realidad aquello que ha visto al final del camino. *“Ese proceso es lo que llamamos operacionalización de la visión”*.

Cuando las compañías no cumplen sus promesas, la explicación más frecuente es que la estrategia del director o del gerente era incorrecta. Sin embargo, la estrategia en sí misma no suele ser la causa: las estrategias fracasan debido a que no son ejecutadas. Las cosas que se supone que deben ocurrir no ocurren, ya sea porque las organizaciones no son capaces de hacer que ocurran o porque los líderes subestiman los retos que sus compañías encaran en el entorno en el que se desenvuelven.

En la inmensa mayoría de empresas, el fracaso obedecía, fundamentalmente, a una pobre ejecución: no se había ejecutado aquello que se había definido, o se había sido indeciso, o no se habían respetado los compromisos. José reflexionaba:

“Frecuentemente se habla de estrategia por un lado y de ejecución por otro. Quizás en esa disociación es donde comienza el problema, pues estamos contribuyendo a cimentar ese «muro» entre ambos procesos. Si lo que se quiere es que una estrategia realmente se ejecute, hay que empezar a pensar en la ejecución desde el momento en que se diseña la estrategia”.

La ejecución es, en muchas ocasiones, el tema que se descuida, el que se pasa por alto y no se discute. José apuntaba:

“La ejecución no es solamente táctica: es una disciplina y un sistema; debe ser construida como parte de la estrategia, de sus metas y de su cultura. Ninguna estrategia rendirá sus frutos a menos que sea convertida en acciones. La clave para que esto no ocurra es poner énfasis en la operacionalización, para poder implementar o ejecutar correctamente la visión”.

Radicalará en el directivo la misión de obtener el compromiso del equipo, alineándolos en torno a la estrategia y poniendo a las personas adecuadas en los puestos correctos. Compartir y comunicar la estrategia también será tarea suya. Eso es un prerequisite para el éxito en su ejecución: exponer la línea general de la estrategia para que todos se comprometan y encuentren formas de contribuir a ella. Y por último, deberá también crear un sistema operativo de *feedback*. José resumía:

“Por lo tanto, la operacionalización es un conjunto de métodos y conductas orientados a lograr que las cosas ocurran. Es un proceso continuo de implementación, que logrará crear un sistema o una cultura dirigidos a la ACCIÓN. Así, el directivo deberá diseñar estrategias para ser ejecutadas. La ejecución marcará el paso de todo lo demás”.

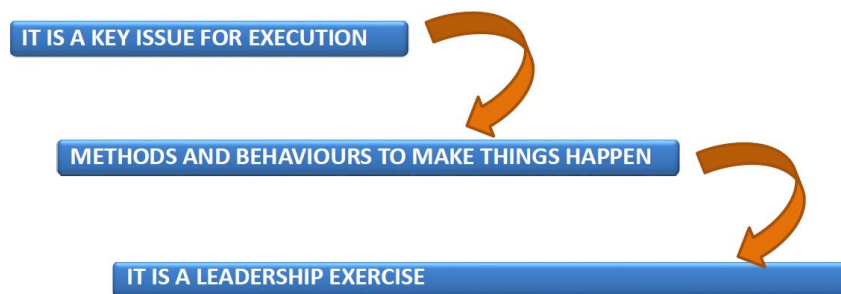
Pero no se debe quedar sólo en el proceso o el sistema, sino que es en sí mismo un ejercicio de liderazgo, y eso quizás sea lo más importante. José explicaba:

“La operacionalización, mas allá de ser una disciplina que integra la visión y estrategia, es el ejercicio que realiza el líder, que ve lo que se genera más allá del resultado de una acción o actividad. Consiste en el trabajo que ocupa el espacio entre la visión y la ejecución. Es la principal tarea del líder. La cuestión no debería ser hablar de la visión, debería tratarse de «operacionalizar la visión». Las operaciones —es decir «el hacer»— van primero; hablar o contarlas viene después. No se debería trabajar para contarlos a los demás: uno tiene que trabajar para hacer lo correcto. Es más, este trabajo es una tarea que el líder ejerce en la sombra. Es el resultado de una determinación y compromiso totales. Y no todos los líderes son capaces de conseguirlo”.

What is “Operationalising”?

Process - Act - Decision

From Vision to..... Execution



El líder que operacionaliza entiende el resultado que se genera gracias a toda esa acción. Un directivo que conozca muy bien la empresa, la cultura, los principios, se podrá imaginar todo lo que se genera, más allá del mero resultado que se consiga; podrá visualizar qué supondrá para las personas, para la empresa... pero, sobre todo, podrá evaluar el proceso de transformación que se esté llevando a cabo.

Esa capacidad dependerá del tipo de liderazgo que se tenga. No es lo mismo ser un líder orientado a la tarea, a los proyectos buscando un consenso, que uno que se preocupe por mantener un *statu quo* adecuado. Un liderazgo “de mantenimiento” no logrará operacionalizar la visión, ya que se necesita capacidad de visualización futura, determinación y un carácter que sólo se consigue con el liderazgo enfocado a los proyectos. Se requiere un líder más orientado a la acción, pues es lo que genera el cambio.

Para triunfar a la hora de alcanzar una meta se deben considerar los “cómos”; si no, se va de camino al fracaso. Y al mismo tiempo, es preciso tener claros los tres pilares para operacionalizar la visión:

Transparencia: la exigencia de mayor transparencia está conectada con las expectativas. Toda la organización debe saber qué se está haciendo y mostrarlo. La comunicación debe ser cada vez más abierta.

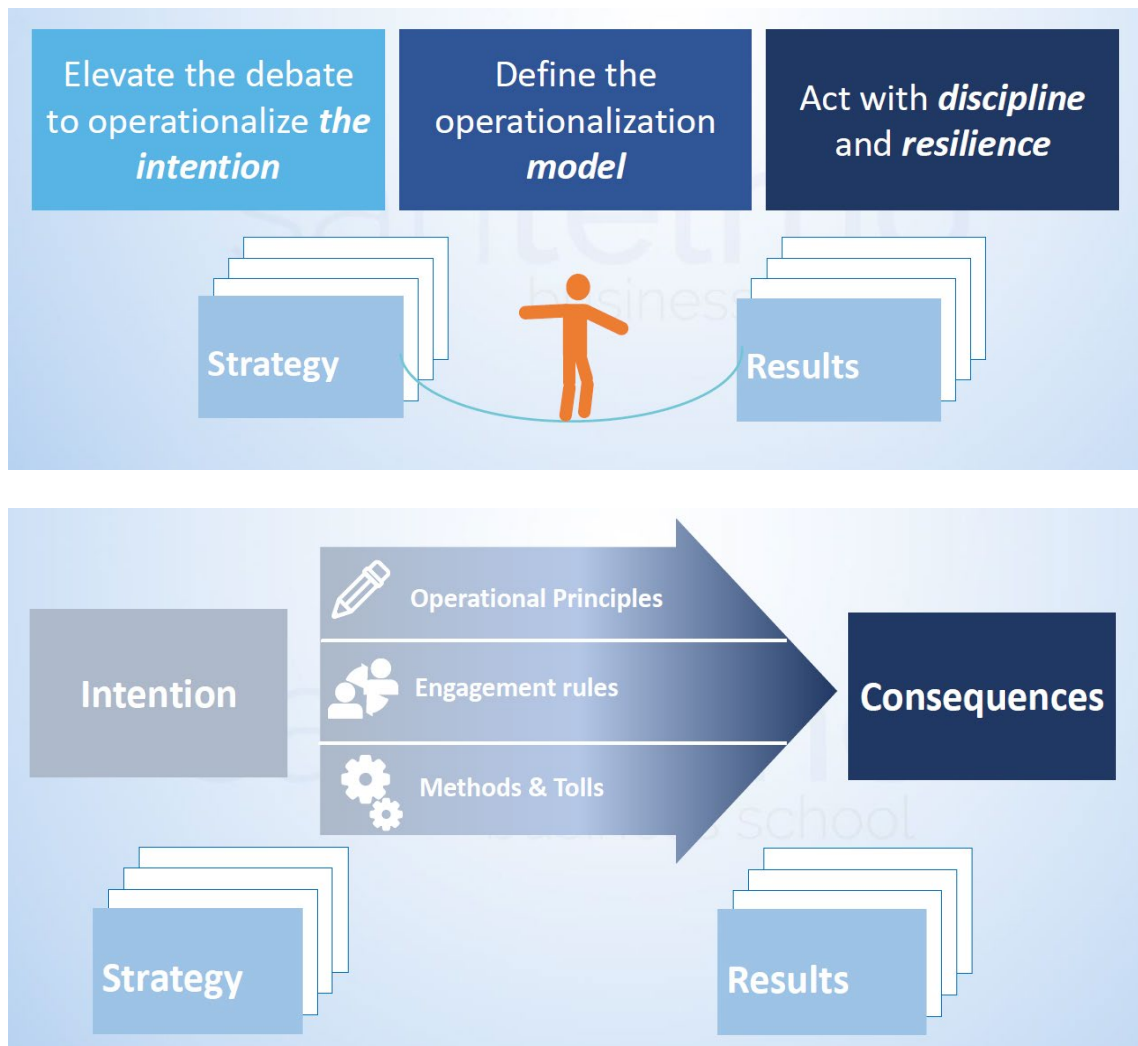
Mejora: Hay que ser conscientes de que las empresas deben operar en un clima de mejora continua. Una vez que ya sabes cómo hacer las cosas, siempre se debe intentar conseguir metas y alcanzar nuevos objetivos que mejoren la situación. En otras palabras, no conformarse con lo que ya se tiene.

Compromiso: Hay que buscar el compromiso, no sólo de todas las personas que trabajan en la compañía, sino de todos los agentes que interactúan con la empresa, tratando de ampliar el impacto.

En esta tarea debe cumplirse la siguiente premisa: antes hay que actuar y luego buscar comprometer a los demás. El compromiso significa que *“no sólo voy a cumplir, sino que voy a ir incluso más allá”*.

“Por ejemplo, decidir que la empresa debe alcanzar una posición de liderazgo en un sector es decidir un camino sembrado de actividades, pero también de símbolos, señales e ideas, que todas las personas de la organización deben interiorizar, asumir y desarrollar, cada uno por separado, y que al sumarlas darán un resultado común mayor. Concretando en un ejemplo: Nestlé nunca se marcó como objetivo explícito ser reconocida a nivel mundial como empresa líder en sostenibilidad, pero todos los compromisos que ha ido adquiriendo a este respecto han ido guiando a la organización hacia ese resultado. Eso es lo que tiene que ser capaz de ver un líder”.

En sus presentaciones, él lo simbolizaba así, como un desafío:



LA SOSTENIBILIDAD

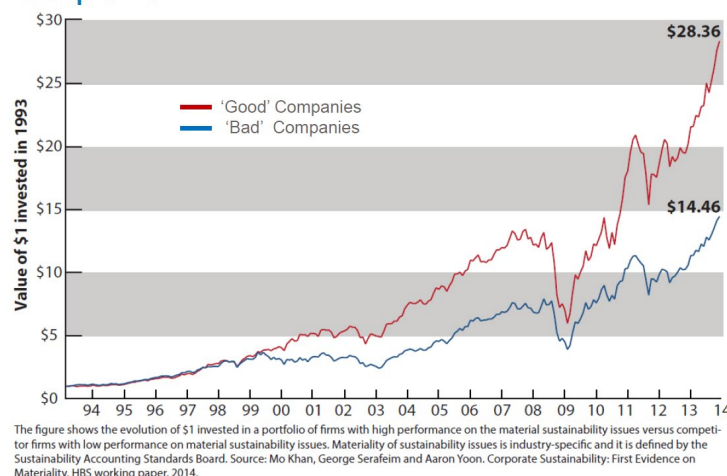
La sostenibilidad se puede definir como el hecho de satisfacer las necesidades de las generaciones actuales sin afectar la capacidad de supervivencia de las futuras y, en términos operacionales, es la manera de promover el progreso económico y social respetando los ecosistemas naturales y la calidad del medio ambiente, para garantizar así el equilibrio entre crecimiento económico, cuidado del medio ambiente y bienestar social (lo que se conoce como “triple vertiente de la sostenibilidad”). José la definía así:

“Sostenibilidad no es sólo asegurarnos de que nuestro modelo de negocio sea capaz de sobrevivir a largo plazo, sino entender cómo el negocio que tendremos en el futuro seguirá estando en armonía con la sociedad de ese momento. Nestlé es una empresa muy orientada al largo plazo. Tienes que ser relevante, tienes que estar alineado con lo que la sociedad necesita para que tu negocio pueda continuar prosperando en el largo plazo”.

Antes, los consumidores sólo esperaban que las empresas cumplieren lo establecido en las normativas; luego, pasaron a exigir que las empresas fuesen proactivas; y ahora, pretenden incluso que tomen cartas en diversos problemas del entorno que deberían ser responsabilidad de los gobiernos. La sociedad espera que el mundo empresarial sea parte activa de la solución y responsable de lo que pueda ocurrir.

Una premisa de la que siempre partía José es que la empresa debe estar orientada al consumidor, teniendo en cuenta en todo momento lo que éste valora. Si sabemos que el consumidor quiere que se tenga presente la sostenibilidad, podemos suponer y entender que aquello que el consumidor busca es lo que nos hará rentables. José siempre hablaba de análisis que demuestran que existe una correlación directa entre los resultados financieros y el nivel de conciencia social y medioambiental de las empresas. Incluso es palpable en el valor de las acciones de una compañía y/o en las reuniones de su junta de accionistas (hay algunos de ellos que en las asambleas se preocupan expresamente y preguntan más sobre temas relacionados con la sostenibilidad que sobre las cifras financieras y económicas). Usaba esta diapositiva:

And ‘good’ sustainable companies can outperform



Cuando José explicaba lo que suponía ser sostenible, se enfrentaba a la consolidada opinión de muchas empresas medianas y pequeñas, en las que se piensa que las grandes empresas son sostenibles porque son rentables. No al contrario. Y decía:

“Esta idea podría traer consigo consecuencias negativas a las pequeñas y medianas empresas en el largo plazo. Todo parece indicar que la sostenibilidad se está volviendo una condición sine qua non. Si una empresa no la contempla, es probable que el consumidor no compre sus productos, pero tampoco que se plantee pagar más por ellos donde la contemplen. Simplemente, si no es sostenible, acabará desapareciendo del mercado”.

Terminaba advirtiéndolo:

“Debemos reflexionar sobre los patrones de consumo actuales. Si queremos asegurar el crecimiento sostenible y somos conscientes de que los recursos son escasos, las empresas debemos crecer mejor”.

Lo que permitirá a cualquier empresa, independientemente de la dimensión que tenga, es tener “foco”. Los altos directivos de las compañías deben pensar cuáles son las actividades estratégicas en las que pueden actuar, maximizando la creación de valor compartido entre la empresa y su entorno social. Deben ser aspectos sobre los que se tenga influencia directa, no temas generales. Cada empresa tendrá los suyos y la clave está en encontrarlos. De lo contrario podríamos fácilmente ser tildados de practicar *greenwashing* o *social- washing*. Por ejemplo, una empresa de alimentación puede considerar propias materias como el agua, el desarrollo rural, la deforestación... aspectos estratégicos para su futuro; una empresa energética podrá considerar clave las energías renovables; o una empresa consultora el desempleo juvenil o la fuga de talentos... Así, decía José:

“Sólo de este modo las empresas entenderán y podrán notar cómo la sostenibilidad influye positivamente, no sólo en su imagen o en su marca, sino también en sus resultados. Hay que evitar que la responsabilidad social corporativa esté llena de buenas intenciones, pero divorciada de la forma de pensar de los negocios. Todo está interrelacionado: si se forma a los empleados, se cumplen los estándares de la industria y la regulación, el equipo está comprometido, hay suficiente capital disponible, se mejora la calidad del producto y la tecnología, se conseguirá reducir las emisiones —lo cual reducirá, a su vez, el impacto medioambiental y las demandas penales y multas—, se mejorará en seguridad —lo que traerá reconocimientos y mejoras en los índices de sostenibilidad, en la reputación y en los niveles de quejas—, los trabajadores estarán más satisfechos y se reducirá la rotación... Conseguir todo esto será lo que nos lleve a reducir costes, aumentar los ingresos y, por ende, el beneficio”.

No se trata de compartir con la sociedad el valor creado por la empresa sino, más bien, de crear valor de manera conjunta. Las empresas líderes piensan a largo plazo para

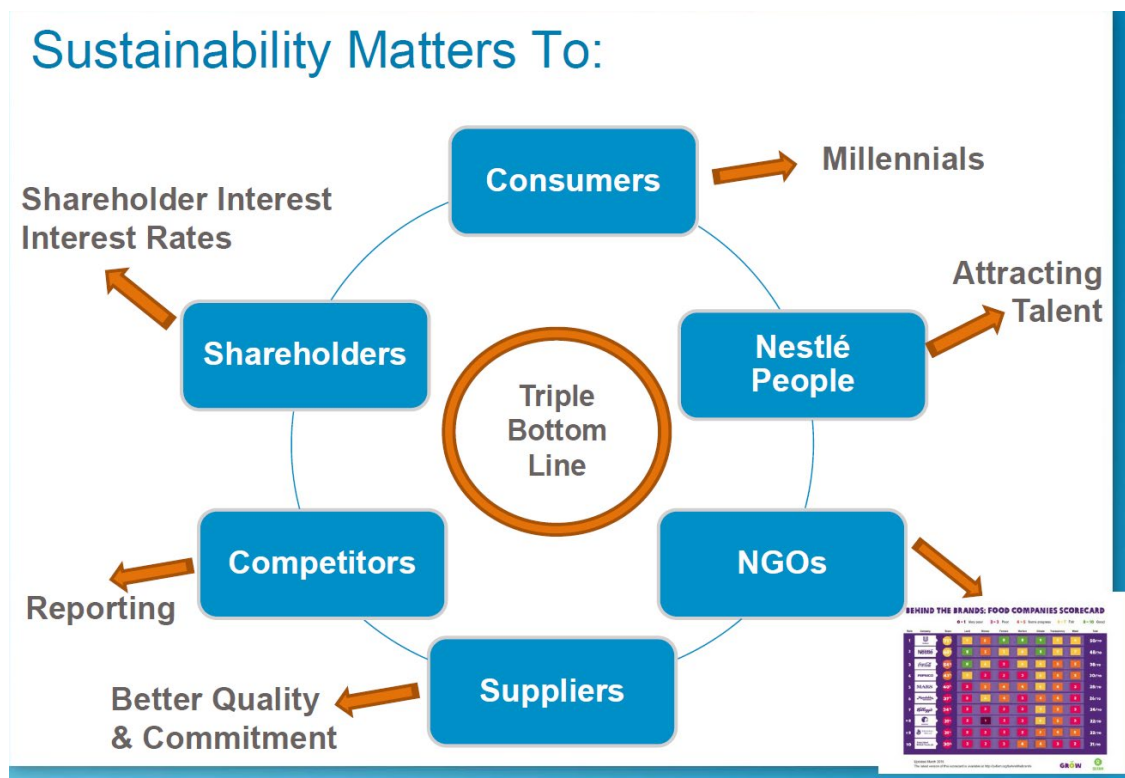
impulsar el valor del negocio y crear valor social. Y las empresas sostenibles y "buenas" pueden tener mejores resultados que las que no lo son.

"The business of business is not just business, it's ultimately business". La idea de que todo lo que toca al sector económico se puede y se debe medir con dólares es un error. Es la causa raíz de muchos problemas actuales".

Los fondos de inversión y las instituciones financieras empiezan a considerar la sostenibilidad, el alineamiento y la ética —aunque sea desde la óptica del riesgo— como factores decisivos a la hora de adentrarse en inversiones de futuro. Es un fenómeno reciente, potenciado sobre todo por un mayor acceso a la información, gracias a las redes sociales. José contaba lo que pasaba en Nestlé:

"El inversor se está preocupando más por el riesgo asociado al mal comportamiento y a la mala utilización de los recursos. Esto está provocando cambios en los incentivos de muchas empresas, que ahora quieren desarrollar una manera de implementar y operacionalizar todo esto. Uno de los mayores accionistas de Nestlé es el Fondo de Pensiones Noruego. Ellos no invierten en empresas que vayan dejando el campo quemado. Necesitan que la empresa prospere, ya que el día de mañana tiene que pagar las pensiones de sus ciudadanos".

José explicaba con esta transparencia cómo la sostenibilidad era algo que interesaba a todos los actores implicados:



Y también revelaba cómo nació el concepto de creación de valor:

“La creación de valor compartido nace con un movimiento corporativo mundial que clamaba: «we have to give back», en el sentido de devolver algo que se le había quitado a la sociedad. El presidente de la compañía en aquella época, Peter Brabeck-Letmathe repuso: «I will not give back anything. I've never stolen anything» (no voy a devolver nada, nunca he robado nada). La creación de valor no consiste en dar parte de lo que has ganado a los que lo necesitan. Esto es filantropía. La creación de valor compartido es un concepto bonito, pero hay que operacionarlo. Y para ello, el empresario debe, simultáneamente, preocuparse del accionista, del valor de la acción, del endeudamiento, de la hoja de balance, al tiempo que planea cómo contribuir a que la sociedad prospere, sea más justa, sostenible, haya más educación... Todo a la vez. Seguramente por mis orígenes —soy hijo de inmigrantes y padres obreros— esta idea me motivó muchísimo desde que entré en Nestlé”.

De existir, los incentivos nunca deben ser cortoplacistas. José explicaba: “En mi caso, la primera quincena del mes de enero del año entrante, discutía y acordaba con el CEO de Nestlé mis incentivos. Yo se lo daba a mi secretaria y le decía: «guárdalos, que el día 25 de diciembre te los pediré». A menudo no se puede estar pendiente de lo que pasa en el mundo mirando la hoja de objetivos. En mi caso, tenía objetivos numéricos, como mejorar la capacidad de suministrar el servicio al cliente, que se mezclaba con objetivos no tan claramente medibles. Liderar es pensar en el largo plazo, sin olvidarse del presente”.

Leading companies think long term to drive business value and create societal value

Build intangible assets:
brand, reputation, networks

- Strengthening brand equity
- Growing reputation as a responsible company

Reduce cost:
increase resource efficiency,
lower emissions

- Increasing resource efficiency (energy, water)
- Reducing compliance costs

Grow revenue:
new/differentiated products
and services

- Sustainable products & services
- Enhanced impact profile of existing product lines

La explicación que José daba de este gráfico es la siguiente:

“Hacer cosas buenas conlleva bajos niveles de riesgo. De ese modo, alcanzas tres objetivos: creas mejor demanda porque si la empresa es confiable, el consumidor concienciado por la sostenibilidad se siente atraído por ella; atraes mejor el talento y mejoras tu eficiencia. Un compromiso fuerte por la sostenibilidad supone menores riesgos, más eficiencia y menos pérdidas. Se genera una mejor relación con el consumidor y, como te prefieren a ti, obtienes mejores resultados. Hay que darse cuenta de que, a la larga, uno no puede ganar dinero impactando negativamente en el planeta. Para invertir en una compañía se necesita confiar en ella. En el mundo empresarial debemos ser cada vez más conscientes de que «mejores prácticas conllevan mejores resultados»”.

EL LIDERAZGO VIRTUOSO

Pero quizás de las cosas que más marcaban a quienes oían a José era su ejemplo, sus principios y la firmeza en sus convicciones. Estaba preocupado por la polarización que observaba en la sociedad. Al propugnar la búsqueda del equilibrio, comentaba:

“Para evitar esta polarización generalizada y buscar la virtud, se necesitan personas virtuosas (en el sentido aristotélico), que puedan superar las tendencias actuales, que conducen a los extremos”.

Siempre intentaba que sus mensajes estuvieran divididos en tres puntos, o se basasen en tres ideas, porque, siguiendo con la idea del equilibrio, alegaba:

“El tres, en sí mismo, deja atrás la polarización, ofreciendo más de dos opciones. El tres es el equilibrio: tres mensajes, tres ideas...; es un número que permite trabajar con medida. Se observa en muchas facetas de la vida: desde la religiosa hasta la decorativa o la matemática. Incluso podemos decir que el triángulo es la forma geométrica más estable”.

Mesura, templanza y discernimiento

El liderazgo virtuoso, como él lo llamaba, se resumía por tanto en estos tres principios. La medida lleva a la búsqueda de una medida apropiada para la vida, un punto medio que no supone conformismo, pero tampoco exageración, ni esfuerzo desproporcionado ni irresponsabilidad. El discernimiento es la capacidad de distinguir, de valorar las propias fuerzas y capacidades y de adaptarse a las situaciones; y también es una forma de actuar, un ritmo adecuado para no exigirnos demasiado ni demasiado poco. La templanza es necesaria para encontrar un equilibrio entre plantear cuestiones que no tienen posibilidad de realizarse y que llevan a la frustración, y aceptar el *statu quo* como algo inevitable.

José daba mucha importancia a la disciplina. Decía:

"Tomar las riendas de la propia vida en busca de un propósito que esté en consonancia no sólo con lo que deseamos, sino también con lo que somos, y con aquello de lo que carecemos, crea un espacio para la libertad. Y ese espacio te permite la propia iniciativa".

Consideraba esencial el discernimiento, que es el arte de desarrollar la sensibilidad para comprender a la persona concreta y la situación en la que se encuentra. La justa medida de las cosas no es una medida matemática, no hay una regla que permita determinar el punto exacto. Hay que analizar cada caso y situación, discernir qué es lo que está en juego, cuáles son los excesos en tensión, y, a partir de ahí, valorar la respuesta más adecuada.

Por otra parte, hablaba de tres actitudes ante la vida que te podían ayudar. La primera de ellas era *"confiar en uno mismo, no dejarse llevar"*: una actitud clave es aprender a decir que no. José explicaba que un buen primer paso para decidir lo que quieres hacer es saber lo que no vas a hacer, *"eso despeja buena parte del camino"*.

La segunda actitud es la humildad, pero no como una actitud pasiva o conformista, sino como un principio activo relacionado con el coraje. La humildad lleva a la tercera actitud que citaba, que es la de *"tener los pies en el suelo"*. No hay que intentar superar nuestro perfeccionismo absolutamente, sino transformarlo. Sustituir la búsqueda de la perfección por la aspiración a ser buenos. Pero buenos entendido no en el sentido de adecuación a un código moral, sino más bien en cuanto a alcanzar la justa medida.

Él explicaba que:

"Aquel que supone encontrar el punto de equilibrio, ese será el camino virtuoso. Durante toda mi carrera, me he dejado inspirar por Aristóteles. Él dijo, 400 años a.C., que hay que buscar la justa medida de las cosas y alejarse de los extremos opuestos. A la hora de buscar soluciones a los problemas, ¿cuál es el camino correcto? El central. ¿Entre la cobardía y la temeridad? La valentía es la virtud. El camino del medio es el camino del futuro".

Características de los líderes

Cuando un periodista le preguntó qué características eran imprescindibles en los líderes del siglo XXI, le respondió con esta enumeración:

1. **La capacidad de reconocer el talento de los demás.** Si tenemos en cuenta el potencial de las personas, obtendremos buenos resultados; eso sí, si los líderes son líderes. Es nuestro instinto de supervivencia el que naturalmente nos impide ser capaces de reconocer todo el talento que tienen los que nos rodean, nuestros equipos.

Estando en el trabajo, ¿dedicamos unos momentos para tratar de reconocer el talento en alguien de nuestro equipo o solo nos ocupamos de nuestras rutinas diarias, o de velar por nuestros propios intereses? ¿Sabemos o queremos descubrir el talento de un compañero? Muchas veces seguro que hemos sido testigos de que promueven a una persona a quien quizá juzgamos poco apropiada para el puesto, creyendo firmemente que existen otros compañeros más capacitados para ocupar esa posición. Si descubrimos el talento de una persona, ¿la alentamos a progresar?, ¿la impulsamos para que desarrolle esa virtud o nos callamos y no decimos nada? Seguro que sería para beneficio de todos.

2. **El nuevo rol.** *Los dirigentes tienen hoy un papel importante a la hora de mejorar los estándares de vida de las personas, y crear prosperidad y armonía en la sociedad. Si ellos no lo creen, no va a suceder. Un libro que me pareció muy importante a la hora de entender mejor cómo funcionamos como personas y como directivos es Thinking Fast and Slow, de Daniel Kahneman.*
3. **La capacidad de sacrificio.** *Para lograr la credibilidad y el respeto de los demás, que son los que van a hacer el trabajo, es importante estar actualizado y «machacarse» con las últimas tecnologías, y aprender mucho sobre ellas”.*

José se afanaba en el trabajo, pero con respecto a la carrera profesional (sobre la que hablaba a los más jóvenes en San Telmo Business School todos los años) explicaba que no había que obsesionarse con crecer por crecer de un puesto a otro, sino que:

”Lo importante es hacer las cosas lo mejor posible. Si tienes que hacer unas mediciones, ser el que mejor mide; si tienes que limpiar de cucarachas una fábrica, asegurarte de que no quede ni una. Levantarte cada día y hacer la prueba del espejo: si has hecho todo lo que podías y un poco más, estás en paz. Yo no me despertaba pensando «me voy a trabajar»; para mí trabajo, ocio, vida..., es todo uno. Cuando el trabajo te apasiona, cuando haces lo que te gusta, no sientes esa disociación. Eso es lo que debes intentar”.

Trataba siempre de adelantarse, porque *”lo mejor para hacer frente a un problema no es solucionarlo, sino evitarlo”.*

José era una persona firme y exigente: consigo mismo en primer lugar, y con los demás que le rodeaban después, pero sin ser injusto, sino más bien todo lo contrario, magnánimo. Creía que había que cuidar cada detalle, sobre todo con las personas. Siempre pretendía mejorar y hacer que los demás sacaran lo mejor de sí mismos, que tuviesen altura de miras y que se esforzaran por sacar todo lo mejor que tuviesen dentro. No le gustaba la mediocridad ni el conformismo.

José López fue siempre persona de valores fuertes y principios sólidos. Era conocido por su afán de servicio y su capacidad de trabajo, al igual que por su disposición y disponibilidad. Era una persona que predicaba con el ejemplo. Por eso en las sesiones explicaba todo con tanta pasión y convencimiento.

De todo esto habló a la promoción que terminaba en San Telmo el máster en 2017. En el apéndice que sigue hemos reproducido este discurso suyo.

Y esta nota termina como empezó, con algo que dijo en otra de las numerosas entrevistas que le hacían:

“Profeso una gran admiración por los grandes líderes. Seguramente, el que más es Mahatma Gandhi. Voy sembrando allá por donde voy una idea que él decía: «La felicidad es cuando lo que se piensa, lo que se dice y lo que se hace son la misma cosa».

APÉNDICE 1

**DISCURSO DE JOSÉ LÓPEZ EN LA CLAUSURA DE CURSO DE LA XXXI PROMOCIÓN E-MBA
(08/04/2017)**

"Queridos amigos y compañeros del Patronato, Claustro de Profesores y miembros del equipo directivo del Instituto, alumnos y alumnas que hoy os graduáis, familiares que os acompañan en esta ceremonia, señoras y señores, buenos días a todos.

Desde que Antonio García de Castro me propuso que yo estuviese aquí hoy, en el día de vuestra graduación, como ponente invitado, llevo dándole vueltas a la cabeza,...¡qué deciros!. Sé, como patrono de esta casa, que durante el master habéis tenido la oportunidad de discutir casos interesantes y complejos con vuestros compañeros y profesores, que ilustran lo que es la dirección. También de conocer a empresarios y directivos que os han hecho reflexionar con algunas de sus experiencias... y es muy difícil no resultar repetitivo o incluso anodino. No quiero que os aburráis en un día tan especial, y menos vuestras familias, pero tampoco quiero que estas palabras se conviertan en un compendio de ideas más que sabidas.

He estado rebobinando lo que ha sido mi vida, sin distinguir profesional y personal, porque al contrario de lo que algunos piensan, vida sólo hay una. No entiendo aquellos que disocian lo profesional de lo personal. Y a raíz de esto, quiero hablaros con sinceridad.

Y voy a empezar por lo más reciente...

Cuando dejé mi labor directiva en Nestlé, no quería que organizaran ningún tipo de ceremonia. Mi intención era que no hubiese falta de continuidad entre mi sucesor, Magdi, y yo. Todo debía seguir,... que quedase claro, no sólo con mis palabras, sino con los hechos, que lo importante son los consumidores de nuestros productos y los empleados de la empresa..., no los directivos. Así que simplemente accedí a cenar un día con una persona de mi equipo, a modo de despedida... y cuál fue mi sorpresa, cuando al llegar vi que no sólo estaba él, sino que estaba mi equipo al completo, una sala llena de personas con un libro que se titulaba: It's one of those (que podría traducirse como "Cosas que pasan"). Era un librito de algo más de 20 páginas que contenía frases y expresiones que habían ido recopilando durante sus reuniones conmigo. Era lo que quedaba de mí en sus recuerdos... Ideas y conceptos que, según ellos, habían sido claves no solo para alcanzar los resultados sino también en la manera de obtenerlos.

Hoy también os quiero dejar alguna idea que quizás os pueda ayudar...

A mí me gusta mucho el concepto de flujo (o caudal) y explicarlo todo con no más de tres ideas o conceptos... (por ejemplo utilicé las «3 Cs» para explicar que era lo importante: el consumidor, la competitividad y el cumplimiento; también usé tres etapas para definir el proceso que nos lleva a la sostenibilidad: Transparencia, mejora continua y compromiso). Así que hoy también quiero que sobrevuelen tres ideas: (1) humanidad, (2) operacionalización y (3) eficacia, pues son tres pilares que podrán cimentar la relación con vuestros equipos y servir para que alcancéis el éxito que os merecéis.

Empecemos con la primera de las ideas: La humanidad o la necesidad de ser virtuoso a la hora de ser un buen líder.

Daniel Kahneman, premio nobel de economía, nos enseña que el cerebro humano funciona con dos sistemas completamente diferentes a la vez. Por un lado está el sistema uno, que opera automáticamente, rápidamente y prácticamente sin esfuerzo. Trabaja de manera intuitiva y casi involuntaria... Por el contrario, el sistema dos es el que construye los pensamientos de manera ordenada y lógica. El sistema dos se esfuerza y lo hace de manera voluntaria y consciente: es la parte pensante de nuestro cerebro.

APÉNDICE 1 (continuación)

**DISCURSO DE JOSÉ LÓPEZ EN LA CLAUSURA DE CURSO DE LA XXXI PROMOCIÓN E-MBA
(08/04/2017)**

La virtud está en encontrar la justa medida entre estos dos sistemas. La virtud del líder es ir más allá de estar simplemente a favor o en contra; el directivo capaz encuentra el camino virtuoso y hace funcionar ambos sistemas en armonía.

Esto también nos lo enseña Aristóteles, cuando nos dice que toda virtud tiene dos opuestos y que el liderazgo consiste en ayudar a encontrar el término medio... El coraje tiene dos opuestos: por un lado la cobardía y por otro la temeridad; la generosidad también los tiene: la avaricia por una parte y la prodigalidad por otra. El líder es generoso y valiente, y sabe alejarse de los extremos. El ser humano, por naturaleza, es atraído por la recompensa inmediata, vive de impresiones, sentimientos e intuiciones. Por eso se deja llevar por el cortoplacismo, la especulación y la falta de respeto por los demás. El gran líder convierte esas intuiciones en creencias y actitudes. De ahí nace su visión de creación de valor a largo plazo...El líder trasciende más allá de un momento, del hoy, preparando lo que ha de ocurrir mañana, operacionalizando, de manera virtuosa, su visión. Esta sería la segunda de las ideas.

Ya lo comenté durante la Asamblea, de la que disfrutamos tanto en noviembre: la verdadera cuenta pendiente de la empresa española es la preocupación por los empleados. España ocupa el último puesto del ranking que os presenté... Algo nos querrá decir, y por eso quiero centrarme en vuestra labor como líderes, como ejemplos. Porque tened clara una cosa:

En realidad vuestras carreras no las decidirá vuestro jefe sino las personas que trabajen con vosotros. Esto es una idea importante. Mi experiencia me dice que hay que estar mucho más tiempo mirando hacia abajo que hacia arriba. Y también me dice que de este modo las decisiones que toméis serán más cercanas a lo realizable que a los sueños. Debéis preocuparos más por vuestra gente y menos por vuestros jefes.

Una de las mayores dificultades a la que se enfrentan los directivos es cómo volver operativo el discurso estratégico: cómo hacer aterrizar un discurso que habla acerca de la manera en que la organización va a alcanzar la visión que tiene de sí misma en el largo plazo, cómo lograr que los integrantes de la organización, en todos los niveles, tengan claro lo que deben hacer para contribuir al logro de los objetivos.

Dos autores, Ram Charan y Geoffrey Colvin, analizaron muchos casos de fracaso de CEOs en grandes empresas norteamericanas y descubrieron que en la mayoría de casos no se debía a la falta de visión estratégica. En la inmensa mayoría de las ocasiones, el fracaso se había debido fundamentalmente a una pobre ejecución: no se había ejecutado aquello que se había definido, se había sido indeciso, no se habían respetado los compromisos. Sobre todo porque los directivos de esas empresas no habían generado una cultura de ejecución en sus equipos, y no habían puesto en marcha procesos y sistemas orientados a la ejecución. Es decir: no habían sido capaces de operacionalizar su visión.

Según un estudio de Ernst & Young, el 66 por ciento de las estrategias nunca llegan a ejecutarse. ¿Por qué? Porque hacer algo es siempre complicado. Las organizaciones y las personas que las integran deben superar tradiciones, conflicto de intereses, canales de comunicación interna muy pobres y otros aspectos culturales.

El esfuerzo del líder radica en obtener el compromiso del equipo. Tendrá que compartir y comunicar la estrategia. La operacionalización es un ejercicio de liderazgo y eso quizás sea lo más importante.

APÉNDICE 1 (continuación)

**DISCURSO DE JOSÉ LÓPEZ EN LA CLAUSURA DE CURSO DE LA XXXI PROMOCIÓN E-MBA
(08/04/2017)**

Qué complicado parece, ¿verdad? Pero es cuestión de encontrar el equilibrio y de tener claro cuáles serán vuestros objetivos y los resultados que traerán consigo la consecución de esas metas.

Debéis ser humildes. Entregaos a vuestros equipos, preocupaos por ellos, haced por que os entiendan... Nunca penséis que lo que decís, aunque a vosotros os parezca clarísimo, los demás lo van a entender igual. No sólo por una cuestión de humildad, sino también por eficacia. Si no comunicas pensando en los que te van a escuchar, no vas a ser eficaz. Preocuparte por cómo suena tu idea en la cabeza de los demás debería ser una de tus principales tareas con tu equipo. Y al mismo tiempo, tened fuerza, personalidad, criterio y firmeza suficientes. Debéis ser estrictos y predicar con el ejemplo siempre, forjándoos vuestra autoridad.

Y os digo que ambas cosas son compatibles y necesarias. Sólo siendo estricto se puede ser magnánimo. Como dice Aristóteles, en la justa medida está la virtud. Seamos virtuosos.

Cuidado, no vayáis a confundir los medios y las metas, porque entonces lo pasaréis mal. Perseguir las metas es lo que hacen los directivos que no entienden que el trabajo lo hacen los demás; poner los medios adecuados para que los demás tengan éxito es lo que hacen los líderes que obtienen resultados. Los malos líderes utilizan los números para matar las opiniones, los buenos utilizan las opiniones para crear los números.

Y hablando de los resultados, debo explicar la tercera de las ideas: buscad la efectividad. Los resultados como ejecutivos serán los que determinen si estáis aplicando los conceptos y preceptos que habéis aprendido. Los resultados son los que valen. No te dan un libro con tus mensajes si no has obtenido resultados. Lo escriben porque esas ideas, que han visto puestas en práctica en mi persona, han dado resultados. Y no digo que los resultados sean sólo números, serán números alcanzados de un modo determinado, ayudando a tu equipo a hacer aquello que tendrá como consecuencia unos resultados; siendo ejemplo, siendo estrictos pero magnánimos, siendo humildes pero con una fuerte personalidad, al fin y al cabo siendo virtuosos... Estos resultados serán el fiel reflejo de vuestra capacidad como directivos, pero también como personas honestas que contribuyen a la mejora de la sociedad, de las personas que os rodean, de vuestra familia.

Soy patrono de la Fundación San Telmo porque la visión y la estrategia que ha elegido están alineadas con la manera que he tenido de considerar mi carrera y mi vida. Por eso, quiero seguir vinculándome a proyectos que puedan ayudarme a operacionalizar la visión que tengo de lo que considero que debe ser el mundo que quiero para las futuras generaciones.

Sé que vosotros, habiendo hecho el master en esta nuestra institución, nuestra casa, coincidís conmigo en este propósito. Por ello, no puedo más que sentirme feliz y agradecido, porque sé que entre todos estaremos dando pasos para conseguirlo, para dejar esa huella; escribiendo páginas de nuestro libro. Como bien reza uno de nuestros lemas: mejores personas, mejores empresas, mejor sociedad.

¡Mucho ánimo! Tenéis seguro un gran camino que recorrer”.

APÉNDICE 2

VIDEOS DE JOSÉ LÓPEZ EN SESIONES DE SAN TELMO BUSINESS SCHOOL

Vídeo de una intervención en San Telmo Sevilla:



Vídeo de su intervención en SAM, seminario de Miami, en 2017:



Vídeo de su discurso en la clausura del Executive MBA en 2017:



