

# DIRIGIMOS EMPRESAS Y LIDERAMOS PERSONAS

## JUAN ANTONIO ALCARAZ

Presidente de la AED y director general de Negocio de CaixaBank



### ¿Cómo ayudan desde la asociación al directivo en su desarrollo profesional?

Nuestra oferta de productos y servicios está basada en poner en común la experiencia de unos directivos con otros, porque hoy en día, en un contexto marcado por el cambio acelerado y la disrupción tecnológica, buena parte del conocimiento que necesitamos para ejercer un liderazgo transformador se encuentra, principalmente, en espacios donde sea posible compartir aprendizajes y mejores prácticas. Toda esta actividad pivota sobre los siguientes ejes: *management*, cuarta revolución industrial, diversidad, ética y valores, responsabilidad social y carrera profesional. Por otra parte, estamos impulsando un conjunto de programas para ofrecer un apoyo específico en aquellos momentos que son clave en la carrera de un directivo. Un buen ejemplo de ello es la Escuela de Consejeros, una iniciativa conjunta con KPMG en la que, con

el apoyo del IESE, facilitamos el salto profesional del comité de administración al consejo de administración.

### ¿Cómo describiría al directivo español?

Los directivos nos encontramos inmersos en una dinámica de profunda transformación, que tenemos la responsabilidad de liderar. En gran medida, esta situación es consecuencia de los profundos cambios que la cuarta revolución industrial lleva consigo. Si nos centramos en el escenario español, es evidente que después de la transición política España inició un periodo de gran desarrollo económico y social, que no hubiera sido posible alcanzar sin el concurso de un gran colectivo de profesionales liderando y gestionando nuestras empresas, muchas de las cuales se encuentran hoy en posiciones de liderazgo a escala internacional. Ciertamente, este periodo no estuvo exento de problemas y déficits, pero fue innegablemente positivo para el progreso del país. La crisis, muy dura para todos, nos ha dejado aprendizajes valiosos que los distintos agentes hemos de saber interiorizar y aplicar para no cometer errores nuevamente. Ante el desafío que supone volver a conducir la economía y la sociedad españolas a un nuevo periodo de prosperidad sostenible, creo que contamos con profesionales de gran valía que son conscientes que el entorno actual demanda nuevos liderazgos, una actuación socialmente responsable que observe los intereses de todos los *stakeholders* de cada organización, y poner en liza valores que aseguren el buen gobierno de nuestras empresas.

### ¿Cómo debe de estimular el directivo la mentalidad innovadora de sus empleados?

El directivo que no es emprendedor y no promueve la innovación no está cumpliendo bien con su misión. Entender las claves del contexto en que se desenvuelve nuestra empresa, adoptar las decisiones oportunas y liderar al equipo ha sido, y sigue siendo, nuestra función. Las organizaciones deben, pues, mantenerse siempre alerta de los cambios y sus líderes, erigirse en ejes dinamizadores, agentes de transformación e innovación. Para ello, es necesario que nuestros equipos sean diversos, multidisciplinares, talentosos, dinámicos y proactivos, para sepamos interpretar con acierto las múltiples oportunidades de negocio que se presentan y, a su vez, prevenir y

**Contribuir al desarrollo profesional y personal de quienes dirigen las organizaciones de nuestro país, apoyándoles para que sean los líderes que las empresas y la sociedad necesitan es la misión principal de la AED. “Estos líderes tenemos un papel fundamental en el progreso económico y social, y debemos desenvolvernos en un entorno incierto y complejo, en constante cambio, cada vez más competitivo y global”, declara Juan Antonio Alcaraz, presidente de la AED y director general de Negocio de CaixaBank. La función de AED es esencial, explica Alcaraz en esta entrevista, ya que “dirigir hoy con acierto es más difícil que nunca y necesitamos un entorno de aprendizaje, relaciones e intercambio de experiencias único como el que ofrecemos en AED, que a su vez nos ayuda a impulsar la carrera profesional”. Por Belén de Francisco.**

superar los riesgos y amenazas que, más tarde o más temprano, sin duda se producirán. Dirigir con éxito una organización nunca fue un ejercicio individual.

### ¿Cuáles son las características con las que identificamos un líder?

Ser directivo es hoy apasionante y complejo a la vez. Dirigimos empresas y lideramos personas, y lo hacemos optimizando los recursos, comprometidos con la competitividad presente y la sostenibilidad futura de nuestras organizaciones, buscando la armonía con los *stakeholders* y actuando conforme a principios, valores y pautas de conducta ética. Se espera de nosotros que seamos transformadores e imaginemos caminos para hacer posible lo imposible, como dice nuestro fundador, Isidro Fainé.

---

"La ética, la integridad, el respeto y la profesionalidad no deben ser ni una opción ni una obligación, sino una convicción"

Debemos actuar no sólo respetando las leyes, sino con responsabilidad y un amplio compromiso social. La ética, la integridad, el respeto y la profesionalidad no deben ser ni una opción ni una obligación, sino una convicción, nuestra manera de hacer las cosas. Cabe señalar cinco principios de un directivo coherente: tener valores y principios y ejercerlos en todos los ámbitos de la vida; mostrar una actitud dialogante; evitar el autoritarismo; huir de la vanidad; y reconocer errores y saber rectificar. Del mismo modo, es preciso señalar algunos de los errores frecuentes que debemos tratar de evitar: confundir liderazgo con rango o posición en la organización, no comprender que el éxito depende de todos los miembros del equipo, carecer de imaginación y ser lentos en la toma de decisiones.



---

"Dirigir hoy con acierto es más difícil que nunca y necesitamos un entorno de aprendizaje, relaciones e intercambio de experiencias único como el que ofrecemos en AED"

### Para liderar la cuarta revolución industrial es necesario reinventarse. ¿Cuáles diría que son las claves para ello? ¿Qué retos tiene el directivo del futuro?

Ante la cuarta revolución industrial, las empresas deben hacer evolucionar sus modelos de negocio, cultura y estrategia al ritmo de la tecnología, los cambios sociales y los nuevos hábitos de los consumidores. Esta transformación pasa inevitablemente por las personas. El *blockchain*, la inteligencia artificial, el *big data* o la robótica ofrecen tanto riesgos como oportunidades, y su impacto en nuestras empresas depende, en gran medida, de cómo los directivos lideramos su implementación. Y para ello no basta con poner en marcha un departamento de innovación o digitalización: toda la compañía debe transformarse digitalmente y desarrollar nuevas competencias corporativas. Ante este desafío, el directivo que no digitalice su compañía difícilmente logrará que esta se mantenga competitiva en el largo plazo.

### Cuéntenos cuál cree la situación de las empresas españolas frente al resto de empresas del mundo. ¿Cuáles son nuestras principales fortalezas?

Tenemos grandes empresas tremendamente competitivas, que son líderes de mercado a escala global. Son empresas que han adquirido tamaño, dinámicas y que no sólo han conquistado el mercado español, sino que son referentes en múltiples países, que cuentan con un talento extraordinario en sus equipos de gestión. No obstante, nuestro tejido de pequeña y mediana empresa tiene un problema de productividad. Según un estudio de CaixaBank, el 78% del empleo creado desde 2013 tiene una productividad inferior al promedio. Mejorar el valor añadido que genera cada ocupado es un reto fundamental para nuestro país, porque existe una correlación elevada entre la evolución de los salarios y de la productividad en el largo plazo.

### ¿Qué es necesario para que una compañía sobreviva y tenga éxito internacionalmente?

Creo que es básico ofrecer un producto o servicio que genere valor y conecte con los clientes, fortaleciendo nuestra marca. En un entorno cambiante como el actual, es necesario anticiparse a sus necesidades y conocer la idiosincrasia del territorio donde se opera. Eso requiere un esfuerzo de inversión y un reto estratégico y cultural para la organización. La digitalización juega un papel fundamental para triunfar internacionalmente y ser capaz de competir con gigantes multinacionales. Solo mediante la diferenciación será posible sobrevivir en la hipercompetitividad actual.