

«Los líderes empresariales se parecerán cada vez más a los entrenadores deportivos»

«El estilo del ordeno y mando es ya algo del pasado», afirma Cubeiro, cuyos libros sobre **el nuevo estilo de gestión empresarial** se han convertido en auténticos best-sellers

GUILLERMO HERMIDA MURCIA

Juan Carlos Cubeiro es uno de los autores sobre liderazgo empresarial más reconocidos del mundo. Su secreto, conjugar en sus libros (que han llegado a vender 10.000 ejemplares) las enseñanzas de las grandes escuelas empresariales, las filosofías que han surgido de las civilizaciones históricas y sobre todo, una historia atractiva y capaz por sí sola de mantener el interés del lector.

– **Usted es una rara excepción en un sector literario abonado al manual y el ensayo árido. ¿Por qué estos libros de tipo empresarial no son amenos?**

– Creo que por pura inercia. Hay una idea que asocia la gestión con los ensayos largos y tediosos. Yo he optado por introducir elementos nuevos, con un matiz más humanista que escolástico, tratando de hacer llegar mis ideas sobre liderazgo a todos los niveles, no sólo a los directivos. Y si añades el contacto con la naturaleza y una buena historia, no hay por qué hacer un libro tedioso.

– **Pero tanto como para convertirlo en un best-seller, a la altura de obras de ficción de autores consagrados...**

– Es verdad que vendimos 25.000 ejemplares de la primera parte de la trilogía del liderazgo que continua con La sensación de fluidez, pero también es cierto que la gente estaba cansada de milagros americanos y se sintió muy identificada con el estilo y la historia.

– **¿Se plantea dar un paso más y llegar a la comedia musical sobre el liderazgo empresarial?**

– Aún no, pero mi nueva obra



Juan Carlos Cubeiro. / JUAN LEAL

entra en la categoría de novela histórica, y tenemos abierta la posibilidad de realizar programas de televisión e incluso cine.

– **Usted preconiza en sus conferencias una gestión diferente, habla de liberar talento, ¿cómo se aplica eso a una empresa?**

– La mayor parte de las empresas tiene mucho talento en sus

plantillas y hay que hacerlo aflorar. El talento es la capacidad por el compromiso, entendiendo la primera como los conocimientos (la aptitud y la actitud) y el segundo como el sentimiento de que la empresa es algo tuyo

– **¿Y cómo puedo potenciar el talento?**

– Es una combinación de desa-

«El talento debe estar muy presente en la primera línea de las empresas»

«España acabará creciendo este año por encima del 2% del PIB»

«La guerra hará que Europa salga reforzada en el campo económico»

rollo y formación. Está demostrado que el 90 % del aprendizaje laboral te lo da tu jefe directo, lo que quiere decir que hay que poner interés por ambas partes. Hay que compensar por ese talento, pero no solamente de forma cuantitativa. Hay dos conceptos que definen muy bien este otro tipo de recompensa. El primero es el de equidad, es decir, que sintamos que nos pagan lo que nos merecemos; y el otro es la compensación emocional. A veces, una charla, una alabanza o una palabra valen más que un aumento de sueldo o una flamante stock-option.

– **¿Cómo cree que afectará a la economía la reciente guerra en Irak?**

– Está claro que este primer semestre del año ya no lo vamos a poder recuperar económicamente, la incertidumbre inicial ha hecho que se paralizaran muchos proyectos. Pero el principal daño ha sido a la construc-

ción europea. Los que somos optimistas creemos que el continente saldrá reforzado económica y políticamente. Habrá un mayor papel de Rusia también en el escenario económico mundial.

– **¿Y a nivel nacional?**
– España acabará probablemente por encima del 2% de crecimiento del Producto Interior Bruto (PIB), pero esa cifra es una media. Está claro que las pymes crecerán por encima de esa cifra, mientras que las grandes empresas lo hacen por debajo.

– **¿Cómo ve a los líderes empresariales del futuro?**

– La guerra también se ha llevado por delante el estilo de ‘ordeno y mando’ en las empresas. Hay que contar cada vez más con las personas, los líderes se parecerán cada vez más a buenos entrenadores deportivos, que consiguen resultados a través de otros. Los buenos líderes son aquellos que crean las condiciones necesarias para que aflore el talento de los demás. Habrá también una mayor presencia de la mujer en los escalafones directivos.

– **¿Ni siquiera en los momentos de crisis se podrá apelar a la dictadura de la empresa?**

– La mayor mentira de la gestión es que en los momentos de crisis se necesita una tiranía por parte de la dirección. A mayor recesión, mayor apuesta por las personas y mayor comunicación.

– **Recientes estudios ligan un buen clima laboral con una mejora de la productividad...**

– Es cierto, las empresas más deseadas para trabajar crecen siempre por encima de las demás. Un buen clima laboral reduce el absentismo, pero también potencia la productividad y la innovación, el talento aflora.

EL CIRCULO IMPERFECTO

LAS EXPORTACIONES

ÁNGEL MARTÍNEZ

La celebración hace algunas fechas de décimo encuentro de Promotores de Negocios de la región, reafirma el importante compromiso de cooperación entre las empresas, las Cámaras de Comercio y de la propia Administración regional a través del Instituto de Fomento (Info), impulsando una mayor apertura al exterior que es vital para el desarrollo socio-económico.

Estos encuentros se celebran dentro del Foro de Internacionalización, enmarcados en el Plan de Promoción exterior 2000-2006, permitiendo que más de ochocientos empresarios participaran en los distintos actos y mas de 180 nuevas empresas pudieran contactar con los promotores de negocios. El número de empresas exportadoras de la región representa el 2.80% del total nacional y sus exportaciones aportan el 2.9% al total exportado. Una transformación que ha sido la consecuencia del esfuerzo y el

compromiso de las empresas de la región, apoyado por el plan de actuaciones conjuntas puesto en marcha en 1993, entre las Cámaras de Comercio, la Administración y los propios empresarios, ampliado y reforzado tras el acuerdo firmado en 1996 entre el Instituto de Fomento y las Cámaras de Comercio, y que ahora se rememora, favoreciendo una creciente diversificación de la estructura productiva regional.

Las estimaciones de crecimiento del comercio internacional para el 2003 realizadas por el Consejo de Cámaras de España eran muy positivas, y se estimada un crecimiento de las exportaciones a nivel nacional el 5.4% (1.7% en el 2002), así como de las importaciones entorno al 5% (0.6% en el 2002), empujadas por las importaciones de bienes de equipo, como consecuencia del aumento de la inversión de las empresas. Por su parte las exportaciones de la región crecieron en el 2002 el 9.2%,

muy por encima de la media nacional, así como también lo hicieron las importaciones con el 7.1%. La revalorización experimentada por el euro frente al dólar, esta afectando negativamente a las exportaciones fuera del mercado de la Unión, situación a la que se suman el encarecimiento del precio de los combustibles y la inestabilidad internacional, datos que hoy no parecen querer confirmar ese mayor crecimiento de las exportaciones a nivel nacional, ya que, por otra parte, ya se está constatando que el comercio internacional se esta contrayendo de nuevo afectado por la mala situación de las principales economías y por el clima de incertidumbre actual, aunque las últimas previsiones parecen querer indicar una cierta recuperación.

Este clima de coparticipación, impulsado por el compromiso del mundo empresarial, está posibilitando el trascendental cambio que se ha venido produciendo en las exportaciones de la región que están creciendo por encima de la media nacional y de manera muy importante, habiendo recobrado plenamente el dinamismo exportador tanto en los productos tradicionales, alimentación, frutas y verduras, a los que se ha sumado la exportación a Japón de atún rojo, como el sector industrial, qui-

mica fina, farmacia, plásticos, maquinaria y material de transporte, rompiendo así una tendencia negativa que llevó a la región de exportar en 1985 el 3.4% del total nacional a pasar a sólo el 2.4% en 1992, en el 2002 se ha situado en el 2.9% del total nacional.

Una diversificación que se constata en la evolución del comercio exterior, así las exportaciones provenientes del reino vegetal que en 1.995 representaban el 47.85 % del total exportador de la región, que han crecido de media el 8.74%, al finalizar el 2.002, se sitúan en el 38.68% y evidencian su enorme trascendencia. En cambio las actividades de mayor crecimiento corresponden a la química, farmacia y principalmente plásticos.

El sector de metalmecánica, que incluye máquinas y aparatos y material de transporte, ha tenido una evolución excelente con un crecimiento del 80.04%.

El sector del mueble ha seguido mostrando un importante dinamismo con un crecimiento medio del 14.07%. El sector del papel y artes gráficas ha dando un muy importante salto y ha crecido el 35.10% medio anual. Evolución y apertura exterior que está acompañada de un creciente mejora de la calidad, a la vez que abriendo nuevos mercados y nuevas oportunidades.