

GESTIÓN Y FORMACIÓN

Convertir el riesgo global en oportunidad local

El reto de las empresas globalizadas se centra en prevenir las amenazas externas y saber gestionar la diversidad interna

BORJA VILASECA

El mundo es cada vez más pequeño y el mercado de las empresas cada vez más grande. El imparable proceso de globalización económica trae consigo ciertos riesgos que a su vez pueden convertirse

“El aleteo de una mariposa en Madrid puede desencadenar un huracán en el golfo de México”. Se trata de un ejemplo del denominado *efecto mariposa*, incluido en la famosa teoría del caos, cuya interpretación científica —desarrollada en los años sesenta y setenta por el meteorólogo Edward Lorenz y el físico Mitchell Feigenbaum— sostiene que, “aunque la realidad no es mecánica ni lineal, está demostrado que existe un orden en los acontecimientos aparentemente aleatorios que vienen determinados por una cadena infinita de causas y efectos, muchos de los cuales se escapan a la comprensión del hombre y la ciencia”.

En otras palabras, el crecimiento económico de China, el conflicto de Oriente Próximo o las decisiones que pueda tomar el Gobierno de George Bush tarde o temprano pueden afectar a la *salud* de las empresas españolas, sobre todo a las que aspiran a convertirse en operadores globales, sostiene Álvaro Milans del Bosch, director de riesgos financieros de la firma global Marsh.

Entre otras iniciativas para hacer frente a los posibles riesgos, Milans del Bosch recomienda a las empresas “definir un plan de continuidad de negocio que ponga a salvo la información crítica en caso de ser víctima de alguna tragedia inesperada, fruto de actividades terroristas o del cambio climático”, entre otras amenazas cada vez más

en oportunidades para aquellas compañías que sepan gestionar la diversidad interna de sus organizaciones, así como prevenir las amenazas externas económicas, medioambientales, geopolíticas, sociales y tecnológicas, según un reciente informe elaborado por el grupo

Marsh & McLennan, presentado en el pasado Foro de Davos. Sin embargo, cerca del 80% de los empleados de las corporaciones multinacionales percibe que sus líderes están gestionando “de forma inadecuada” los retos asociados con la globalización, según un estudio

internacional de la escuela de negocios EADA. Entre otras conclusiones, se estima que muchas compañías españolas desaparecerán a lo largo de la próxima década si no comienzan a cambiar su modelo de negocio basado en la producción de escaso valor añadido.



El aleteo de una mariposa en Madrid puede desencadenar un huracán en el golfo de México, según la teoría del caos.

“reales”. El incremento de las temperaturas, por ejemplo, ha arruinado parte del negocio agrícola español, que en las últimas campañas ha perdido más de 250 millones de euros por las producciones frustradas de plátanos, cítricos y cereales.

En cambio, debido a este exceso de calor, a lo largo de 2006 la demanda energética creció el 15,4%. “Riesgo y oportunidad son dos caras de la misma moneda; todo depende de la visión global de la dirección de las empresas”, destaca Milans del Bosch. “Frente a esta situación de incertidumbre”, concluye, “cada vez son

“El mundo empresarial está falto de líderes que sepan gestionar las relaciones entre empleados de países diferentes”, afirma Dinwoodie

más las empresas que sientan a sus asesores de riesgos en la mesa de decisión de su estrategia”.

Entre otras *amenazas* menos visibles, pero igualmente peligrosas, se encuentra la de la innovación tecnológica. “Puesto que España ya no puede competir por precios es imprescindible que cambie su modelo de negocio basado en la producción de escaso valor añadido, como en el caso del sector textil o el de los componentes”, señala David Dinwoodie, director general adjunto de la Escuela de Alta Dirección y Administración (EADA). Lo cierto es que la exportación tecnológica es-

pañola tan sólo representa el 0,64% de la exportación tecnológica mundial, mientras la Unión Europea de los Quince representa el 37,5% y Estados Unidos, el 18%.

El conflicto multicultural

Gestionar todo este proceso de prevención y cambio no es fácil. “La internacionalización empresarial conlleva encontrar el equilibrio entre la alineación de la plantilla con los objetivos globales y la adaptación de sus directivos a la realidad de cada uno de los países donde pretenden competir”, afirma Dinwoodie, responsable de los cursos de formación sobre cómo gestionar la globalización de la EADA.

En su opinión, además de los riesgos externos señalados por Marsh, “uno de los factores que está desmoronando la actividad global de las multinacionales es la gestión de la diversidad multicultural”. Ahora mismo, “el mundo empresarial está falto de líderes que sepan gestionar y armonizar las relaciones entre los trabajadores de países con idiomas y culturas diferentes”.

En 7 de cada 10 multinacionales el principal conflicto se produce dentro de la propia organización, según un estudio de la EADA, basado en una encuesta realizada a más de un centenar de grandes corporaciones en 12 países diferentes. Ése es el gran reto: “Crear una profunda cohesión laboral que esté por encima de las superficiales diferencias”.

JUAN CARLOS CUBEIRO, DIRECTOR DE LA CONSULTORA EUROTALENT

“El talento de los profesionales es hoy más escaso que el capital empresarial”

El asesoramiento externo mejora el liderazgo en el 85% de los casos

B. V.

En vez de lamentarse acerca de cómo es la realidad empresarial española, las nuevas generaciones cada vez hablan más sobre cómo puede llegar a ser. No en vano, las cosas están cambiando: el sector de la consultoría estratégica, de los recursos humanos y de los sistemas de información ya mueve 7.000 millones de euros en España y su crecimiento ha rondado el 10% durante la última década.

Entre las empresas más valoradas destaca Eurotalent, especializada en la gestión y el desarrollo del talento, cuya facturación supera los cuatro millones de euros. Su director, Juan Carlos Cubeiro (Madrid, 1964), ha dirigido proyectos de consultoría para 500 compañías y está incluido dentro de los *top ten managers* españoles.

Pregunta. ¿Qué ha cambiado para que se empiece a hablar tanto de los recursos humanos?

Respuesta. Vivimos en un mundo en el que, por primera vez en la historia, el talento de los profesionales es más escaso que el capital empresarial. Hay más dinero disponible en el mercado que proyectos empresariales con auténtico espíritu emprendedor. El crecimiento de muchas compañías no depende de obtener financiación, sino de contar con profesionales que puedan asumir la expansión de una manera que beneficie a la empresa, a sus trabajadores y a la realidad donde operan.

P. ¿Qué es necesario para alcanzar este fin?

R. El éxito de las organizaciones se explica por su capacidad de atraer, fidelizar y desarrollar a personas que realmente valgan la pe-

na, tanto profesional como personalmente, lo que coloquialmente se llama personas con talento. Las empresas con una cultura de compromiso son las más admiradas por inversionistas, las preferidas por trabajadores y clientes, así como las más rentables...

P. Sin embargo, este tipo de empresas todavía no son mayoría.

R. Cinco de cada seis directivos españoles se comportan como si el talento no fuera determinante. Toman a las personas como un coste y no como la inversión más rentable. No lideran, ni capacitan, ni comunican como deben. Y desde las prácticas, digamos, del jefe tradicional, es difícil que los profesionales pongan en juego su talento y, por tanto, encuentren satisfacción en lo que hacen.

P. ¿Por qué es tan difícil poner en marcha este cambio?



Juan Carlos Cubeiro.

Cinco de cada seis directivos españoles toman a las personas como un coste y no como la inversión más rentable”

R. Es difícil porque estos ejecutivos desconocen que el talento es poner en valor lo que uno sabe, puede y quiere hacer... Lo cierto es que España se sitúa el 26º en calidad directiva: nuestro problema de competitividad y productividad se explica, en más del 60%, por una calidad directiva insuficiente.

P. ¿Y qué puede hacer ahora mismo un directivo con afán de mejorar lo que ya hay?

R. La mejor manera de iniciar este cambio es mediante procesos sistemáticos de reflexión, que lleven a descubrimientos, elaboración de un plan de acción y consecución de objetivos. A esto se le denomina *coaching*, que tiene lugar a través de un diálogo profundo y confidencial, en el que el *coach* actúa como un espejo para el directivo. Las personas que se marcan metas por sí mismas apenas lo consiguen en un 10% de las ocasiones. A través del *coaching*, en un 85% de los casos.

P. ¿Qué otros beneficios aporta el *coaching*?

R. La realización de todo ser humano es a través del autoconocimiento y del manejo de nuestras emociones. El *coaching* contribuye a gestionar nuestras emociones, así como la relación con los demás. El liderazgo es inteligencia emocional en más del 90%.