



governa

temas de gestión para la alta dirección



vicente del bosque
tous
victorio & lucchino
pablo motos
pedro piqueras
kike sarasola

ernesto saenz de buruaga
martín berasategui
fernando tejero
emilio sánchez vicario
michel
antonio banderas
jorge planas

governa

temas de gestión para la alta dirección

vicente
del bosque



tous



victorio
lucchino



pablo
motos



pedro
piqueras



kike
sarasola



ernesto
de buruaga



martín
berasategui



fernando
tejero



emilio
sanchez
vicario



michel



antonio
banderas



jorge
planas



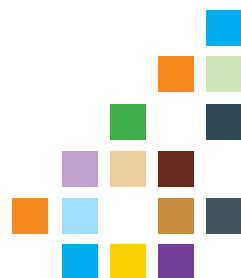
governa

temas de gestión para la alta dirección



Entrevistas de Amalia Enríquez

Introducciones de Auren



Edita:
Auren

Maquetación:
Departamento de comunicación de Auren

Copyright:
© 2012 de Auren por la edición
© 2012 de Amalia Enríquez por las entrevistas

Imprime:
Grafo impresores

Depósito legal:
M-12768-2012

I.S.B.N.:
978-84-615-8156-6

Todos los derechos reservados. Queda prohibida la reproducción total o parcial de esta obra, sea por medios mecánicos o electrónicos, sin la debida autorización del editor.

www.auren.es



índice

	página 12 liderazgo/ trabajo en equipo	página 24 la importancia del marketing
vicente del bosque		tous
	página 34 internaciona lización	
	victorio luchino	
página 44 cómo aplicar el sentido del humor en la empresa	página 54 escucha social	página 66 creatividad
pablo motos	pedro piqueras	kike sarasola
página 78 comunicación		página 90 innovación
ernesto soler de buruaga		martín berasategui
página 102 versatilidad		página 112 responsabilidad social corporativa
fernando tejero		emilio sanchez vicario
página 122 sensaciones	página 132 planificación	página 144 investigación y desarrollo
michel	antonio banderas	jorge planas

introducción

8

El mundo ha evolucionado hacia un mercado global, en el que las fronteras culturales se diluyen, los países desarrollados quieren seguir creciendo, y los que se encuentran en segunda línea ansían abandonarla y estar al nivel de los referentes. Un escenario en el que las grandes empresas, que tradicionalmente ocupaban los primeros puestos, pierden su papel preeminente. Mientras, jóvenes compañías que han crecido de la mano de Internet y de las nuevas tecnologías, y con apenas unos años de trayectoria, protagonizan sonadas salidas a Bolsa, encabezan el ranking de las empresas más valoradas y triunfan en los cinco continentes, con independencia de lenguas, tradiciones y nivel económico.

Si a esto le añadimos la irrupción de una crisis económica que está atacando de forma despiadada a algunos sectores y que ha cambiado la percepción y el valor de determinados factores que antes eran determinantes, podemos asegurar que nos encontramos ante un panorama verdaderamente convulso.

Un escenario en el que los límites entre cultura y empresa también son cada vez más tenues. No en vano, las diferentes culturas son interpretadas desde distintas esferas como grandes empresas, con sus propias estrategias, objetivos y estructuras organizativas y, en sentido contrario, la gestión empresarial se nutre de los parámetros que están presentes en el

día a día de los ciudadanos.

Para el hombre griego, la cultura era sinónimo de educación, de deseo de llegar a ser un ciudadano perfecto. La acepción actual habla del “conjunto de modos de vida y costumbres, conocimientos y grado de desarrollo artístico, científico e industrial de una época o grupo social”. Una descripción que evidencia de forma muy gráfica cómo hoy los conceptos cultura, sociedad y empresa están unidos con un carácter indisoluble.

Liderazgo, versatilidad, sentido del humor..., van de la mano de elementos tan íntimamente relacionados con la actividad mercantil como el marketing, la innovación, la internacionalización...

Este libro trata de demostrar que se ha producido esa fusión y que, gracias a ella, se pueden extraer grandes enseñanzas de los pequeños detalles. En la cotidianeidad, intimidad y experiencia de los que han llegado lejos se esconden las claves del éxito empresarial.

Como bien se refleja en las pági-

nas que siguen a continuación, la relación entre las organizaciones y sus públicos ha sufrido profundos cambios en los últimos años. Nos encontramos con nuevas reglas de juego en las que toman un rol activo los medios digitales, la conectividad o la transformación del papel que desempeña el ciudadano, que pasa de ser un mero receptor a participar activamente en la conversación.

En nombre del equipo de Auren, queremos agradecer que Vicente, Rosa, José Víctor, José Luis, Pablo, Pedro, Kike, Ernesto, Martín, Fernando, Emilio, Michel, Antonio y Jorge hayan hecho posible que **Governa** recoja experiencias y vivencias que, estamos seguros, contribuirán a estrechar aún más los lazos que existen entre la cultura y la gestión empresarial.

9



liderazgo/trabajo en equipo

liderazgo/trabajo en equipo

12

En esta época de zozobra económica que vivimos, en la que las noticias económicas y de los mercados copan las primeras páginas de los periódicos, no podemos dejar de analizar la situación con cierta perspectiva y tener muy presente que, por muy difíciles que sean los tiempos, el elemento que nos va permitir salir adelante y que va a determinar qué organizaciones salen reforzadas y cuáles no, son las personas que conforman nuestras organizaciones.

Esta realidad parece que se ve confirmada con el interés que sigue despertando la idea de “liderazgo”. Prueba de ello es que, si para determinar la importancia o interés que tiene un concepto en

nuestra sociedad (un parámetro de análisis puede ser el número de entradas de las que nos informa un buscador de la web) podemos concluir que la idea de “liderazgo” sigue siendo de interés... (34 millones de entradas del término “liderazgo” en Google y 421 millones del término “leadership”).

Si el factor humano resulta relevante - y más en estos momentos - también seguirá siendo crítica la capacidad de gestión de dicho factor humano.

Necesitamos líderes en nuestras organizaciones que sean capaces de influir sobre sus equipos de trabajo, ganándose su confianza y obteniendo lo mejor de ellos, pero... ¿dónde encontrar a estos

líderes?, ¿cómo desarrollar sus capacidades?

Se han escrito incontables páginas sobre las cualidades y características del líder; si el líder nace o se hace, lo que debe tener y poner en práctica para adquirir esta capacidad... La verdad es que no es tarea fácil aportar respuestas taxativas a estas cuestiones, ya que las circunstancias también influyen y condicionan qué algunas personas, a pesar de poseer cualidades para ello, no puedan mostrarlas y ejercer su liderazgo.

Partiendo de esta premisa “*situacional*”, que condiciona el desarrollo del liderazgo, sería conveniente analizar cuáles son los ámbitos que permiten el ejercicio del liderazgo y que caracterizan a las personas que lo ejercen.

Podríamos hablar de dos ámbitos claramente identificables, sobre los que resulta factible actuar en su desarrollo, y un tercer ámbito más complicado para intervenir.

Como primer ámbito hablamos de lo que la persona sabe: nos referimos a sus conocimientos, su

experiencia, el bagaje que le permite ser reconocido como alguien muy conocedor del negocio y de las actividades críticas a realizar. Se trata de aspectos que se podrían relacionar e incluso plasmar en un curriculum y que aportan credibilidad a la persona. Es por ello que, en ámbitos puramente técnicos en los que los profesionales valoran fundamentalmente el conocimiento y la experiencia, resulta muy complicado ejercer un liderazgo sin credenciales de relevancia.

Relacionar los méritos deportivos de la figura que ejemplifica el liderazgo y trabajo en equipo en esta publicación resulta cuanto menos prolijo: por resumir, cinco títulos de Liga y cuatro Copas del Rey como jugador; dos Ligas, dos Ligas de Campeones, una Copa Intercontinental como entrenador y una Copa del Mundo como seleccionador son méritos al alcance de muy pocos.

Por otro lado, hablaríamos de lo que “*la persona pone en práctica*”: en este caso nos referimos a las capacidades y cualidades de la persona para coordinar, asignar

tareas, comunicarse, reconducir, motivar, reprender, ignorar. Las situaciones a las que se enfrenta cualquier persona, que lidera un equipo son tan diversas que resulta imprescindible disponer un amplio “*muestrario de recursos*” para actuar en cada momento de acuerdo a lo requerido. Pero si es difícil gestionar estas relaciones en la empresa, ¿qué podríamos decir de hacerlo en vestuarios en los que existen figuras mediáticas que perciben ingresos incuantificables?

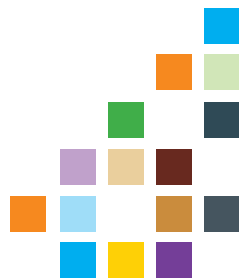
14 | De cualquier forma, a estos dos ámbitos habría que añadir una tercera dimensión, que resulta más difícil de trabajar y que está relacionada con el carácter de la persona, “*lo que la persona es*”.

Hablamos de cualidades como la capacidad de mantener la calma en situaciones difíciles, la ética e integridad del profesional, la habilidad para determinar cuándo, cómo y con quién conjugar las habilidades de coordinar, asignar tareas, comunicarse, reconducir, motivar, reprender, ignorar... Esta tercera dimensión es la que

verdaderamente diferencia los líderes eficaces de los meros directores de equipos, y en ésta tampoco nos cabe la menor duda de las sobradas capacidades de nuestro protagonista.

Si analizamos estas tres cualidades, “*saber*”, “*tener*” y “*ser*”, críticas para influir, obtener la confianza y generar lo mejor de cada uno, no podemos negar que el protagonista de nuestro siguiente capítulo es todo un campeón del mundo (también) en liderazgo.







vicente
del bosque

liderazgo/trabajo en equipo

Es el artífice de conducir a LA ROJA a la gloria. Con él, el fútbol español tocó el cielo “con la punta de los dedos” y se quedó en el firmamento del reconocimiento mundial. No he encontrado a nadie que diga nada en contra de su persona. Y no es una frase hecha, es una realidad. Los que le conocen bien aseguran que es un líder afable y cordial. En la distancia corta desprende amabilidad y cercanía. Es franco, tímido y mide sus palabras con meticulosidad para no incomodar a los que le escuchan. Una vitrina llena de trofeos en su casa madrileña, en la que luce y sobresale su medalla de campeón del mundo, habla por sí sola de una trayectoria intachable. Pese a todo ese boato profesional, Vicente del Bosque

todavía tiene mucho de aquel niño salmantino que jugaba al balón en la calle, un chico de perfil bajo, humilde, hijo de ferroviario al que la Guerra Civil tocó de cerca en su Salamanca natal.

17

“Recuerdo aquellos años con bastante nitidez. Fue la niñez normal de un chaval, en una época donde había carencias. Nuestra vida giraba alrededor del colegio, el balón y la calle. Tampoco necesitábamos tanto. Imagino que, en esa etapa, ya tendría algunas cualidades para ser futbolista, pero no pensaba que esto iba a ser mi vida. Imposible. Después, todo se ha desarrollado alrededor del fútbol. Casi 40 años en los que entras en una empresa de botones y sales casi como direc-

tor. De futbolista me he divertido mucho y he sido feliz. Incluso después de retirarme, estuve casi 16 años al frente de la cantera, una etapa enriquecedora. Tampoco aspiraba a mucho más. Llegar a la Selección ha sido como un sueño. La vida te da palos, pero te recompensa con momentos felices. He sido afortunado”.

Del Bosque, desde su etapa como jugador, siempre destacó por su capacidad de organización y visión de juego. Generoso y colaborador

en el césped, siempre entendió la importancia de dar sentido de juego en equipo. *“Por muy buenas cualidades o condiciones que se tengan, en un equipo de fútbol necesitas de los demás, de todos los jugadores. No eres nadie sin ellos. Es un principio del fútbol, aunque a veces es difícil de llevarlo a la práctica. En el mundo del fútbol -y de la empresa- somos todos un poco egoístas, pero tenemos que aprender a trabajar para ser generosos y que el equipo funcione”.*

“Creo más en un liderazgo afable y cordial que en la autoridad por la autoridad y el mando por el mando”.

Con esa filosofía aceptó el reto de entrenar a la Selección Nacional, en un momento en el que no todos le aconsejaron que lo hiciese. Con la seguridad que da el tener las cosas claras, Vicente se puso al frente de un grupo de jugadores – algunos de ellos muy preocupados por el cambio de seleccionador- y se ganó su confianza en tiempo récord.

“Intenté que los jugadores mantuvieran su aprecio por el seleccionador anterior. Era la mejor forma de ganarme su confianza. No lo hice de manera premeditada, pero era inevitable que se fueran a hacer comparaciones entre uno y otro. Les hice ver que tenían que hablar bien del anterior, porque de mí no lo iban a hacer mientras estuviera con ellos. Creo que conseguimos hacer una transición suave, dulce, sin grandes tonterías. Incluso tengo la sensación que ellos no percibieron mucho el cambio”.

El suyo es un liderazgo afable y cordial, como él mismo lo defi-

ne. *“Creo más en eso que en la autoridad por la autoridad y el mando por el mando. Me parece que he acertado al hacerlo así, porque no nos ha ido del todo mal. Cada entrenador tiene su concepto de liderazgo. No hay dos iguales. Cada entrenador lo expresa en función de su carácter, personalidad, formación, experiencia... Esos son valores que no son iguales en todas las personas. Y lo que hace falta es que un vestuario funcione, que haya buen ambiente y cordialidad. Porque si es así, no digo que el éxito estará cercano, pero será más fácil que llegue. El liderazgo tiene que ver directamente con el contacto con los jugadores. En el día a día de un club les conoces perfectamente y sabes de qué pie cojean. Y ellos te conocen a ti. Por esa cercanía tan constante, es posible que haya alguna fricción más en un club que en la Selección, por ejemplo. Y también es menor el conocimiento, entre entrenador y jugadores, que llegas a alcanzar en la Selección que en un club. Por todo eso, es fundamental el trabajo en equipo. El fútbol es un juego colectivo que se basa, principalmente, en*



la capacidad individual. El entrenador tiene que potenciar ese talento individual y darle libertad a cada uno. Pero, al mismo tiempo, tiene que darle un orden y una organización de juego. Sin conseguir eso, el triunfo es muy difícil”.

No es fácil la tarea de gestionar la diversidad de caracteres como personas y profesionales de los diferentes jugadores de la Selección. Sacar el mejor provecho de cada uno de ellos sin crear fricciones ni malas caras es, como poco, una heroicidad. *”Se consigue in-*

tentando, con mucha naturalidad y sin grandes dogmas, que los conceptos que tienes del juego vayan calando en ellos. Y poco a poco, casi sin darte cuenta, todo va encajando y el equipo va funcionando. Son chavales jóvenes que tienen una profesión privilegiada pero, en la mayoría de los casos, son ya maduros. Tienen una buena visión del fútbol. El fútbol es una profesión muy corta, que se acaba enseguida, aunque te parece que va a durar mucho. Por eso, tienes que intentar cumplir todos los retos que tienes por delante en un tiempo récord porque, sin darte cuenta, se te ha pasado. Los jugadores están obsesionados con su club. Participan en el campeonato de Liga, Copa del Rey, Champions... Tienen el calendario sin tiempo para respirar y por eso, algunas veces, no es tan fácil buscar su motivación con la Selección. Es una motivación que no puede ser selectiva, tiene que ser maratoniiana porque no dispones de un domingo para recuperar lo que no te incentivó el pasado. Hay que hacerlo en tiempo récord. No queda otra”.

Y lleva esa tarea a cabo a base de sencillez y de hablarle a sus chicos en voz baja, pero con determinación. Un equipo de fútbol tiene cierto paralelismo con el funcionamiento de una empresa. *”Hay algunos puntos en común. Soy profano en el mundo de la empresa, pero se trata de relaciones humanas y también de singularidades. Por ejemplo, en el fútbol de 23 juegan 11. Eso no ocurre en una empresa donde todos juegan a lo mismo, todos los días, sean de la jerarquía que sean. Y hay puntos comunes como –por ejemplo– cumplir objetivos, ya sea vender pólizas de seguro o meter goles. Otras similitudes que encuentro son la motivación de un grupo, la existencia de líderes en los dos casos, los roces entre jugadores, entre compañeros de trabajo o los conflictos que, inevitablemente, siempre surgen”.*

Su expresión más recurrente es *“Todo lo que sucede conviene”*. En el último año ha sido el hombre más distinguido y premiado del panorama nacional. A pesar de ser marqués por obra y gracia de Su Majestad el Rey, Del Bos-

que sólo quiere seguir siendo ese tipo genial y discreto, que cree en la constancia y en el trabajo. *“No tengo ninguna pretensión. Me gustaría ser recordado como un chaval normal y un orgulloso padre de familia”...* aunque me temo que tendrá que sumar el de “héroe nacional” a esos humildes recuerdos.



la importancia del Marketing

la importancia del Marketing

24

Hoy en día no es necesario buscar argumentos que justifiquen el papel que juega el marketing en la estrategia de cualquier organización, independientemente de su finalidad, ya sea mercantil, institucional o sin ánimo de lucro.

El marketing es el lenguaje más internacional en los mercados, ha impuesto sus normas y ha dejado en un segundo lugar a las reglas de juego que antes imperaban, definidas por la relación de dependencia que existía entre la oferta y la demanda. También es la causa de que lo que antes era una ecuación casi perfecta, contenga ahora muchas más variables sobre las que podemos actuar.

El marketing ha experimentado multitud de cambios a lo largo de la historia, cambios que han tenido su reflejo en la forma en la que se dirigía en cada momento a sus públicos. En efecto, al concepto general de marketing pronto le salen apellidos. Directo, viral, interactivo, experiencial, street marketing., hasta llegar al ha provocado una revolución más profunda: el marketing online, aplicado no sólo a Internet, sino también a la tecnología móvil o a la televisión digital. Nos encontramos ante un nuevo mundo por descubrir y explorar, en el que, además, son muchos los ciudadanos que han tomado ventaja con respecto a las empresas y que abre un nuevo abanico de posibilidades de comunicación, muchas

de ellas hasta ahora insospechadas.

Pero la verdadera transformación no se produce sólo en las herramientas. Donde estamos viviendo un auténtico cambio es en la forma de conectar con el público. Hace tiempo que acabó la unidireccionalidad en la comunicación. Atrás quedaron los mensajes imperativos. El ciudadano quiere diálogo, compromiso, quiere que tengan en cuenta su opinión, quiere sentirse identificado con las marcas. Y, sobre todo, quiere que las marcas le acompañen, no que se impongan en su vida.

Son muchos los ejemplos de compañías que, con el paso de los años, han adaptado de forma exitosa sus estrategias de marketing a la evolución de la que estamos hablando. Pero no tantas las que, además de llegar a la mente de sus clientes, han sido capaces de conquistar su corazón. Tous es uno de esos ejemplos paradigmáticos. A lo largo de su trayectoria ha estado presente en cada momento de la vida de las personas que compraban sus productos, creando no sólo una cliente-

la fiel, sino auténticos adeptos. Rosa Tous lo ilustra de forma esclarecedora: *“Cuando nos empezamos a plantear el proceso de expansión por España, comenzamos a ver la necesidad de una operación de marketing, de una estrategia a seguir para esa evolución. Abrimos varias tiendas, algunas en propiedad, otras como franquicia, pero en todas ellas con un seguimiento muy directo por nuestra parte, porque siempre hemos querido entrar en cualquiera de las tiendas Tous y comprobar que la gente se siente como en casa”*.

Tous es un estilo único. Un modelo que ha sabido combinar marketing, diseño, moda y calidad a la perfección.



tous

la importancia del Marketing

Los TOUS es de esos ejemplos claros de unidad, creatividad y complicidad familiar. Su éxito es el resultado de combinar ingenio, talento e innovación.

Salvador y Rosa Tous crearon una familia (Rosa, Alba, Laura y Marta) que en el mundo de la empresa es hoy todo un símbolo... “Tous nace, como muchas empresas familiares, con mi abuelo”, comenta Rosa, la mayor de las hijas empresarias. “Él era relojero, se ganaba la vida arreglando relojes, primero en casa y luego en un pequeño kiosco en una de las calles principales de Manresa. Mi abuela le empezó a ayudar cuando mi padre, que es hijo único, creció y le quedó más tiempo libre para implicarse en el negocio. Ella incorporó cadenas

de plata, sortijas. Detalles femeninos. Poco a poco, el negocio va consolidándose, cambian de local, empiezan a vender algo de óptica. Son los finales de los 30, principios de los 40. Unos años más tarde, sobre los 50 cuando mi padre ya es adulto, empieza el oficio de relojero y hace cosas de relojería. Comienza a asumir el cambio generacional. Él, como sus hijas después, vivimos el mundo de la empresa desde la cuna. Haberlo hecho desde abajo nos ha permitido a todos conocer y encontrar las claves para proyectarnos a nivel internacional”.

Desde 1920, TOUS ha creado un estilo de joyería único en todo el mundo, basado en el concepto joya-moda y adaptando sus creacio-



nes a los diferentes momentos que afronta una persona en su vida...
“La fortuna de mi padre fue casarse con su vecina de enfrente. Lo hicieron jóvenes, nos tuvieron a las cuatro hijas muy seguidas y eso les facilitó empezar a trabajar, de manera constante, en el negocio familiar. La familia materna no tenía nada que ver con la joyería. Ellos tenían una zapatería y eso ha influido seguramente en la pasión que todos tenemos por los zapatos. Mis padres se convirtieron en el tándem perfecto y en los años 70, cuando empiezan a producirse cambios en el país, deciden lanzarse a la aventura de no seguir haciendo lo mismo y

aportar cosas nuevas. Entra una persona en el taller para hacer arreglos, otro operario para reforzar el equipo y empezaron a viajar a las diferentes ferias para tomar ideas”.

Su singular modelo de gestión, basado en la flexibilidad y la calidad, así como su modo de entender las tendencias -diseño y estilo- le han permitido una rápida expansión internacional y una excelente acogida de sus diferentes líneas de producto. *“Siempre hemos tenido muy delimitadas nuestras funciones y competencias. Mi padre siempre se ha dedicado más a la parte operativa y mi madre a la*

creativa. Los dos han sabido sacar lo mejor del otro, explotando su talento para llevarlo por el mejor camino. Ella se sumergió de lleno en el mundillo Tous con sólo 28 años. Era muy inexperta y se tuvo que hacer a sí misma, empezando detrás del mostrador. A mediados de los 80, ya tenemos en Manresa el taller montado en condiciones con cuatro operarios, que no sólo participan en la elaboración de los diseños nuevos, sino que hacen arreglos de artículos de joyería que quedan obsoletos, que no se usan y a los que se les puede dar un giro estético. Mi madre nunca ha sabido dibujar bien, pero sí ha sido siempre una experta en interpretar lo que el cliente quería y cómo explicárselo al joyero para que lo trabajase. En ese momento, empezó a tener un grupo de clientes muy especiales, lo que le obligaba a viajar con más frecuencia. Va mucho a Italia, donde estaban a la vanguardia de los diseños. Regresa de uno de esos viajes (en Milan se fijó en unos escapara-tes llenos de peluches, y vino con la idea de por qué no hacerlos en joya. ¿Quién no ha tenido un peluche de niño?) y materializa esa idea de hacer diseños infantiles:

muñecos, peluches, animales. Fue la etapa de los niños, las casas, los animales... Había varios elementos, pero el hit indiscutible fue el osito. A partir de ese momento es cuando surge la oportunidad de abrir la primera tienda fuera de Manresa, en Lérida, y ya lo hacemos con mucha producción propia. Luego vino el salto importante, en el 89, a Barcelona. Ese fue nuestro punto de inflexión y el oso nuestro “objeto fetiche” para la expansión. En ese momento, nos dimos cuenta de que lo que nosotros estábamos haciendo era muy diferente a lo que había en el mercado. Y ésa fue la clave”.

29

Esta empresa internacional, presente en 42 países con más de 350 tiendas, cuenta también con una amplia gama de complementos: bolsos, relojes, perfumes, gafas, marroquinería y una colección especial para el hogar. “Claro que ha habido muchos momentos de tirar la toalla, pero la gran verdad de esta historia es que los seis de la familia estamos implicados en el proyecto TOUS, lo que nos lleva a animar a los que están en horas bajas y al revés. Cuando hay que tomar una decisión importante,

siempre la hablamos y decidimos entre padres e hijas. Aún es hoy el día en el que, a primera hora de la mañana, nos seguimos reuniendo la familia sola en la sala de café de la empresa. Ahí hablamos desde nuestras cosas personales a asuntos de empresa. Al

30

terminar esos momentos que son sólo nuestros, cada uno vamos a nuestro puesto de trabajo y seguimos la jornada. Esa rutina es muy creativa y buena para empujar la inspiración diaria”.

Su marketing se ha basado en el “boca a boca”, como consecuencia de unas propuestas estéticas innovadoras, diferentes y sin competencia en el mercado por su originalidad. “Cuando nos empezamos a plantear el proceso de expansión por España, comenzamos a ver la necesidad de una operación



de marketing, de una estrategia a seguir para esa evolución. Abrimos varias tiendas, algunas en propiedad, otras como franquicia, pero en todas ellas, con un seguimiento muy directo por nuestra parte, porque siempre hemos querido entrar en cualquiera de las

tiendas TOUS y comprobar que la gente se siente como en casa. Nosotros creemos mucho en la comunicación, tanto entre las personas, como con la prensa o los clientes. Hemos intentado siempre cuidar mucho a los periodistas y también a nuestros compradores, (clientes) a los que conocemos bien porque nosotros hemos pasado mucho tiempo detrás del mostrador y sabemos muy bien cómo queremos que se sientan y sea tratados. Un mix de todo eso es lo que hace que tu operación de marketing sea positiva”.

Precursores en muchas cosas, los TOUS lo fueron también en la incorporación de un rostro conocido, el de una celebrity nacional e internacional, para la expansión publicitaria de sus propuestas. *“Cuando ya estábamos muy asentados en España, a finales de los 90, pensamos que necesitábamos dar un paso más, innovar con algo que nos siguiera haciendo diferentes. Es cuando decidimos elegir una cara conocida para que potenciara la promoción de la firma, algo en lo que también fuimos pioneros porque no se llevaba el que un famoso fuese imagen de unos productos. Ahora es algo no sólo normal, sino casi imprescindible. Fue Conchita Vilella, la persona que llevaba nuestra comunicación, la que tuvo la visión clara de que debíamos arriesgar en ese aspecto y elegimos a Eugenia Martínez de Irujo como imagen. La experiencia fue altamente positiva. Eugenia, con el tiempo, empezó a diseñar con nosotros y sigue colaborando con la empresa. A nivel de imagen, además de ella, vinieron Arantxa Sánchez Vicario, Jady Michel, Kylie Minogue y, en la actualidad, Jennifer López”.*

“Pensamos en ella para reforzar la expansión en el mercado americano. Salió la oportunidad de conocerla en Nueva York, tenerla como imagen promocional y no lo hemos dudado. Ella no tenía referencia de nuestra firma, pero Marc Anthony –su ex marido– sí, porque TOUS es muy fuerte en Puerto Rico y Miami. La clave de nuestra buena relación con ella está en la adoración que Jennifer siente por mi madre. Desde que se conocieron hubo una empatía absoluta entre ellas. Con ella hemos hecho una campaña de publicidad. Ese es el único compromiso que tiene con nosotros aunque, por ejemplo, en la final de AMERICAN IDOL lució joyas TOUS de manera absolutamente voluntaria. En junio de 2011 ya publicamos la campaña en España, en la que ella aparecía con un look asiático. La siguiente fue en Navidad y ya estamos preparando la siguiente. En este trabajo no existe el descanso. La creatividad tiene que cogerte siempre trabajando...”

“Donde hay una decisión de éxito, alguien tomó alguna vez una decisión valiente”.

internacionalización

internacionalización

“Fuimos primero profetas en el extranjero que en nuestro propio país”.

34

Para muchas empresas la internacionalización es un requisito imprescindible de su propia razón de ser. En determinadas actividades, el mercado o es global o no existe. Y, desde luego, en muchas ocasiones, si somos capaces de pasar la prueba de fuego de la competitividad internacional, aseguramos la viabilidad de la empresa en todos los parámetros, incluyendo el más próximo.

En efecto, existen oportunidades para empresas enfocadas a un mercado local o, incluso, nacional. Cuando ofrecemos un producto y un servicio valioso

para un colectivo suficientemente amplio, con el fin de que con el precio al que está dispuesto a pagar la empresa pueda subsistir y evolucionar, la empresa es viable. Y, en ocasiones el valor que la empresa ofrece reside justamente en el foco en el cliente al que se le ofrece algo connatural con la proximidad.

Ciertamente vemos como, incluso en esos productos y servicios en que la proximidad física o la adaptación al cliente son esenciales para su apreciación, las organizaciones de mayor tamaño, que sobrepasan los que hasta hace poco eran mercados locales, tienen unas ventajas tanto de coste como de servicio que les permite competir con ventaja respecto de

aquellos que limitan su actuación a un ámbito más reducido. Por poner algún ejemplo próximo y fácilmente comprensible, algo tan local como las salas de cine o los teatros han dado paso a la gestión por organizaciones no meramente locales.

Y en nuestra sociedad actual, en la que el desarrollo económico y técnico han facilitado las relaciones internacionales tanto en comunicaciones como en logística, o nos planteamos un enfoque comercial expansivo centrado en las oportunidades, allá donde se presenten, o como otras empresas se lo planteen antes -sean estas nacionales o extranjeras-, nuestra posición en el mercado puede ser cada vez más débil por la presión que, sobre precios y clientes, ejerzan otros competidores más bregados en mercados abiertos.

Es difícil, desde luego, abordar los mercados internacionales pero, para muchas empresas como es el caso de Victorio & Lucchino, sólo si somos capaces de competir en un mercado global podremos tener opciones de subsistencia en nuestros entornos globales.

Competir en un mercado global supone superar diversos retos. Se requiere constancia, valentía y confianza en las personas para rodearnos de un equipo que permita ir asumiendo desafíos cada vez más complejos. Como hicieron en su momento Victorio & Lucchino.

Son muchos los problemas, organizativos, legales y estratégicos, que hay que superar. Contar con una firma profesional con visión y experiencia internacional es esencial para ir adecuadamente acompañado y guiado en ese complejo camino.



victorio
&
lucchino

internacionalización

Desde niños, sus juegos infantiles eran pintar diseños y muñecas, algo que sus padres rechazaban porque querían para sus hijos una carrera seria y con futuro. Se conocen desde los 18 años y esa clara inclinación e inspiración por el mundo de la moda les llevó a una relación profesional y personal que ha traspasado los límites del tiempo. Durante unos años alternaron los estudios universitarios con unos modestos diseños, que vendían a unas fábricas sevillanas y así se ganaban un dinero extra.

“Cuando nos presentan por primera vez, nos pusimos a hablar de moda sin parar. Era algo inusual, porque lo normal era hablar de fútbol, de toros o de películas de los 70. Lo que nosotros

queríamos era crear moda, revolucionar este país con nuestros diseños y crear marcas, porque ese mundo estaba obsoleto y nadie se preocupaba de revitalizarlo”. Era el momento apropiado y encontraron en la moda esa revitalización de sus inquietudes. “La moda engloba muchas cosas y nos permitió manifestarnos de muchas maneras. A finales de los 70, una amiga nuestra, de manera altruista, monta una empresa de diseño (DISART) y ahí empezamos a diseñar de una manera más seria. En su empresa hacemos nuestra primera colección, y nos damos cuenta que formamos un tándem muy bueno y muy creativo, aportando unas ideas que se complementaban muy bien. Fue entonces cuando em-

pezamos a pensar en lanzarnos a la aventura de convertirnos en marca independiente y hacer nuestra propia colección. Ese fue nuestro comienzo”.

A partir de ese momento empiezan a planear su andadura en solitario y el destino, tan atinado a veces, les pone en el camino un reto internacional: diseñar para grandes almacenes europeos, entre los que se encuen-

38 | tran los almacenes Renaissance (Italia), Galerías Lafayette (Francia), Harrods (Inglaterra) y Galerías Preciados (España). “Hicimos la colección, se vendió muy bien y tuvimos muchísimo éxito. Sin embargo, en el aspecto de la distribución fue desastroso. Nosotros quisimos abarcar también la producción y fue un error”. Perfeccionistas y cumplidores, pagaron la novatada de no delegar en nadie la expansión de esa primera gran colección. “En esa época habíamos alquilado una casa en pleno centro de Sevilla, que era nuestro estudio. Todavía recuerdo con inquietud las veces

que sonaba el timbre y, cada vez que abríamos la puerta, eran devoluciones de nuestra colección que no se habían podido distribuir. Nuestros padres habían avalado toda la producción, así que el disgusto y la responsabilidad eran enormes”.

“Todos los días elevamos nuestros rezos para que no nos falte la inspiración”.

Fue, en ese momento, cuando el arrojo, osadía e ímpetu de José Víctor abrió una puerta a la esperanza. “Sin du-

darlo, me fui a la calle dispuesto a encontrar un local en el que vender nuestra propia ropa. Y, además, tenía muy claro que lo iba a encontrar en plena calle Sierpes”. A las dos horas, sus sueños se materializaron y ese local deseado ya era suyo. Y sí bien en plena calle Sierpes, la mejor de Sevilla!! Esa tienda fue su punto de inflexión y supuso “el pistoletazo de salida” del imperio VICTORIO & LUCCHINO. “A la media hora de abrir la tienda, en la que pusimos la ropa al costo, empezó a llegar tanta gente, que se formó una cola enorme que daba la vuelta a la manzana. Al día siguiente lo

recogieron los periódicos, porque aquello se convirtió en todo un acontecimiento”.

La tienda se erigió en centro de



reunión de modelos, intelectuales y gente de la movida sevillana, que acudían allí para cambiar impresiones y disfrutar de unas tertulias literarias que se convirtieron en imprescindibles. En tan sólo dos meses amortizaron las deudas, vendieron toda la mercancía, pagaron las deudas al banco, devolvieron el préstamo a sus padres y cerraron eventualmente la tienda por existencias agotadas. *“Nos fuimos unos días de vacaciones estivales y, desde entonces, no sabemos lo que es desconectar del trabajo y alejarnos del taller”.* A partir de ese momento, el imperio no hizo más que crecer. Abrieron más tiendas

en otras ciudades españolas y se convirtieron en los empresarios que todavía hoy son. *“La única espinita que teníamos era que, en España, no había pasarela en la*



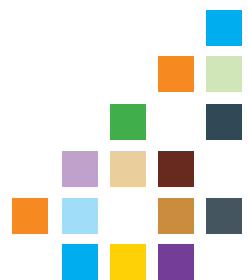
que exhibir nuestras colecciones, así que hacemos unas gestiones y nos vamos a Nueva York a desfilas. Nos dan el premio como los “Mejores Creadores del momento”, salimos en The New York Times y empezamos a despuntar. Fuimos primero profetas en el extranjero que en nuestro propio país”.

Desde ese día su talento no ha tenido límites. *“Todos los días elevamos nuestros rezos para que no nos falte la inspiración. De ella no sólo vivimos nosotros, sino cerca de 200 familias que dependen de nuestro trabajo. Sin duda alguna, eso crea una pre-*

sión que incrementa el esfuerzo que tenemos que hacer cada día. Vivimos con la tensión de que no falte la creatividad, que es nuestra droga particular y el modo de vida que hemos elegido". Su camino al éxito ha estado construido a base de constancia, entrega, dedicación y ese talento innato que les ha hecho diferentes. "A todo eso hay que añadir el amor a la profesión y, en nuestro caso concreto, el que hemos construido como pareja. Los dos vivimos una locura de amor por la moda. Nos resulta muy fácil trabajar juntos porque procuramos equilibrar los tiempos del trabajo y de la vida personal. Nosotros practicamos la desconexión empresarial, la de los problemas de toda índole generados por el trabajo, ésa la dejamos en el taller. La desconexión creativa es diferente, ésa no la practicamos porque es innata y muy necesario tenerla activada siempre".

Han creado colecciones para hombre y mujer, complementos para ambos, diseñado una planta del hotel Puerta América de Madrid, se han lanzado a la aventura de innovar en perfumes, en

artículos del hogar, en relojes y bisutería de alta gama pero "todavía queda mucho camino por andar y terrenos que conquistar. Nuestro sueño es diseñar ropa para una ópera. Ya lo hemos hecho para el teatro, cine y baile. Creemos que es algo que se nos da muy bien. Para la creatividad siempre tenemos tiempo". No se plantean la retirada "pero es algo que le llega a todo el mundo y que hay que contemplarlo, pero no es algo ni mucho menos inmediato. Sería egoísta por nuestra parte pensar sólo en nuestro bienestar y no en el de la gente que depende de nosotros. Solamente se daría esa situación si un gran grupo empresarial se decide a comprar la firma, pero es algo impensable ahora". Ese sería un final más que previsible porque su reconocimiento internacional es incuestionable. Han sido profetas fuera de nuestras fronteras antes que en casa, algo que desgraciadamente ocurre, con más frecuencia de la deseada, en España.



cómo aplicar el sentido
del humor en la empresa

cómo aplicar el sentido del humor en la empresa

44

Cada vez son más las empresas que integran dentro de su cultura empresarial y de su filosofía corporativa el sentido del humor, formando parte de su estrategia de recursos humanos y de sus programas de formación y desarrollo.

Las empresas que interiorizan en su organización el sentido del humor son las que apuestan firmemente por el respeto a las personas, por la valoración de los beneficios de gozar de un buen ambiente laboral en el trabajo y por el desarrollo del talento y de las fortalezas que generan las emociones positivas.

Saber aprovechar este entorno tiene importante beneficios para

el conjunto, ya que un entorno adecuado motiva a los equipos, mejora la productividad, aumenta el sentimiento de comunidad e impulsa la innovación, la imaginación y la creatividad, consiguiendo una mayor y mejor integración de los objetivos de empresas y trabajadores.

Tener sentido del humor no significa ser chistoso o payaso, significa responder con una actitud positiva a los retos diarios, pues adoptar ésta actitud es lo que nos permite crear ambientes de reflexión más favorables para la toma de decisiones difíciles.

El momento actual es un momento difícil, pero la evolución de la actividad económica ha hecho

que España haya pasado de ser un país agrícola e industrial a un país de servicios y eso requiere un proceso de adaptación en la orientación estratégica de los negocios. Hoy en día, lo más importante son las personas, que se constituyen como el capital más valioso de cualquier negocio y su formación, actitud y motivación son los elementos claves del desarrollo de las organizaciones.

Demos entrada a factores como el sentido del humor que nos ayuden en nuestro día a día a integrar y motivar a nuestros equipos, y que nos permitan ver los problemas desde otra perspectiva, con más flexibilidad y con una mayor capacidad para afrontar la toma de decisiones diarias.

Un perfecto ejemplo de los valores y de los beneficios que se obtienen de aplicar el sentido de humor al trabajo diario lo tenemos en Pablo Motos, quien comenta y destaca en nuestra entrevista su experiencia personal en esta integración humor-empresa.



pablo
motos

cómo aplicar el sentido del humor en la empresa

El gran público conoce a Pablo Motos a raíz de la repercusión mediática de EL HORMIGUERO pero, detrás de ese físico menudo e inquieto, se esconde una trayectoria larga y exitosa en la música, radio, teatro, publicidad y unas cuantas opciones profesionales más. *“De niño soñaba con ser pollo. Era un pensamiento reiterativo y me pasaba las noches soñando que quería salir del huevo, pero estaba muy duro y no podía romper el caparazón. Un día le pregunté a mi padre: ¿Soy un pollo?... y él me dijo: No, hijo eres gilipollas. Y, en ese mismo momento, salí de dudas y dejé de soñar con eso”.*

El sentido del humor es algo innato en su familia. *“Llevo en los*

genes la juerga, las bromas y el tralará. A los nueve años empecé a tocar la guitarra. Era lo que más me gustaba hacer”. Era inevitable una conversación con sus padres, una vez tuviese claro hacia donde orientar su futuro. Lo suyo era la radio, así que llegó el momento de: *“Mamá, papá ¡¡quiero ser artista!! Lo recuerdo como si fuera hoy mismo. Tengo muy presente cuando mi padre me dijo que la radio no era un trabajo serio y me obligaba a limpiar cristales, porque en ese trabajo tenía contrato y seguridad social. Con el tiempo empecé a ganar algo más de dinero que mi padre y de este modo tan eficaz le demostré que, a lo mejor, era él quien estaba equivocado”.*

El Pablo Motos de hoy es una versión un poco más tranquila del que sale en la tele, aunque la calma no es su hábitat natural. Desde niño fue inquieto y, aunque reconoce no haberse perdido etapas importantes en su evolución al concentrarse desde muy pronto en ser un buen comunicador, “sí

tengo rabia por no haber encontrado –de niño y adolescente– los profesores apropiados, que supiesen entenderme en aquella etapa tan importante de mi educación. Seguramente era un hiperactivo al que no le interesaba el colegio, porque sólo me daban datos del pasado que yo no consideraba prácticos. Yo quería aprender cosas sobre el futuro, pero nadie me entendió y fui un mal estudiante. Lamento mucho no haber aprendido idiomas y otras cosas que, con el tiempo, he tenido que recuperar poco a poco a mi manera”.

Nunca se ha arrepentido de la ruta profesional que inició hace años, pero “sí ha habido momentos de pensar esto no es para

mí, me he equivocado. Fue en la primera etapa de la tele, cuando escribíamos “El club de la comedia”. Conocimos el éxito por primera vez. Aquel triunfo hizo que algunos, a los que consideraba amigos, se convirtiesen en enemigos a los que yo les molestaba.

“El éxito real es el que se consigue trabajando una hora más que los demás”.

Todos querían poner su nombre al lado de ese éxito y los guionistas molestábamos”.

La trayectoria profesional de Pablo no se concentra únicamente en la radio y los guiones de formatos televisivos de éxito. Ha realizado también incursiones en el mundo de la publicidad. Hizo un anuncio de Binaca, haciendo referencia a una boca en mal estado, ha sido la voz de Coca Cola, ha anunciado la tarjeta de crédito bancaria Visa e hizo publicidad del aire acondicionado Fujitsu. En marzo de 2010 pone voz al anuncio de McDonald’s. En teatro ha sido director de guiones y uno de los autores de “Cinco hombres.com”, “Cinco mujeres.com” y “La vida según San Francisco”. También contribuyó en la versión en espa-

ñol dirigida por Verónica Forqué de “La tentación vive arriba” y protagonizó junto a Enrique San Francisco “Entre fuerte y flojo”.

Está convencido que sólo hay un éxito real *“y es el que se consigue trabajando una hora más que los demás. Yo no soy especialmente bueno en nada, pero me lo curro mucho. Eso mantiene a raya la posible vanidad que me puede invadir en un momento determinado”*. No aspira a volver a ser anónimo, ni a volver a disfrutar de momentos en los que observar sin ser observado. *“Creo que estoy en un callejón sin salida. Me encantaría mirar y que*

no me miren pero seguro que, si eso pasa por un largo tiempo, estoy convencido de que echaría de menos que ya nadie se acerque con una sonrisa a pedirme una foto”.

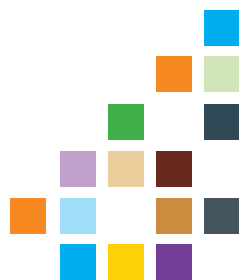
Una de las claves de su éxito es ser diferente, haber llegado a las parrillas de la televisión con un formato distinto pero, con todo y con eso, *“no sé si ahí radica la clave de mi éxito actual. Yo trabajo con honestidad y con verdad, pero hay otra mucha gente que también lo hace y no tiene tanta suerte. Yo sé cuáles son mis valores, porque el peor crítico está en casa. Pero también soy mi mejor*



amigo, porque una de las cosas que he aprendido con la edad es a no boicotarte a mi mismo con pensamientos oscuros. La vida me ha dado más de lo soñado. Cada mañana, cuando me levanto, doy las gracias por ello e intento mejorar la vida de los que están a mi alrededor. Y lo hago como agradecimiento a lo que el mundo me ha dado”.

50 | Su meteórico ascenso profesional y mediático, experimentado en los últimos años, le ha llevado a sumergirse en el mundo de la empresa, creando su propia productora. *“El Pablo empresario se complementa muy bien con su socio, Jorge Salvador. Somos dos personas que se adivinan el pensamiento y que tenemos mucha fuerza juntos. Sin Jorge no me habría lanzado a esta aventura, no lo habría hecho. Pero con él al lado, no tengo límites. Siempre pienso que nos va a pasar lo mejor. Al ser jefe de mí mismo puedo decidir con libertad lo que hago y lo que no. Y eso no tiene precio. Además, también es importante tener un Plan B en la vida. No me veo muchos más años saliendo en la tele. Después de esta etapa,*

quiero algo un poco más tranquilo. Por eso, entre otros motivos, decidimos crear la productora “7 y acción”. Estábamos trabajando cada día 14 horas y, la mitad del tiempo, estábamos discutiendo del dinero que costaban las cosas con la productora en la que trabajábamos. Si estás la mitad del día enfadado por algo, tienes que cambiar ese algo. La vida no está diseñada para estar enfadado”. Tal vez por eso, el buen ambiente y las bromas son el día a día de su empresa. “El humor anestesia todo lo malo de la vida. Cuando nos va bien, nos reimos. Y cuando va mal también. Es una gran ayuda no tomarte muy en serio los resultados, porque entonces aparece el miedo a equivocarte. Y sin equivocaciones no hay progreso”...



La escucha social

Ya no sólo estamos en la era de la comunicación. Hemos dado un paso significativo. Ahora estamos en la era de la colaboración.

54 | Las empresas han superado la fase de estar en Internet por estar, pensando en ello sólo para vender. Ahora las empresas manifiestan su interés en escuchar lo que está pasando en la web, e incluso quieren participar en la conversación.

La web 2.0 y la actitud de escucha social lo hace posible. Se llama también la web social porque permite a los usuarios conectarse entre sí creando relaciones para todo tipo de fines y, además, pueden ser los propios creadores de los contenidos.

Antes esta nueva forma de mirar al universo web, las empresas disponen de varias herramientas para ayudarles a sacar provecho:

- Blogs para los directivos
- Redes sociales para los ámbitos de recursos humanos o el marketing
- Buscadores para mejorar el posicionamiento corporativo de la empresa.
- Etc.

Sin embargo, estas herramientas pueden ser totalmente inútiles si no tenemos, como empresa, una actitud de permanente escucha hacia nuestros clientes en la web social.

Es evidente el incremento de

información al alcance de cada comprador en los tiempos actuales. El consumidor se documenta muy bien en Internet antes de comprar, y está más atraído por los influenciadores y su opinión que por los mensajes tradicionales de las marcas, para decantarse por una opción u otra.

Como dice Pedro Piqueras en su entrevista, la sociedad es la que tiene que ser protagonista de la información, porque es la protagonista de la vida. Por eso, el marketing de la empresa que quiere utilizar Internet como medio de generación de negocio debe ser un marketing más social, para utilizar más estos canales sociales que los tradicionales, como la televisión, la prensa o la radio. Ha nacido el marketing online.

¿Qué puede hacer el marketing online para dar a conocer a las empresas? Varias cosas: patrocinios de blogs, patrocinios de anuncios en Google, crear perfiles en redes sociales, publicar vídeos, fotos y presentaciones, compartir enlaces, colaborar en la Wikipedia.

Pero ¿cómo nos ponemos en marcha? Hay que construir un Social Media Plan, que nos servirá de guía en el camino del marketing online.

Lo primero que hay que hacer es escuchar, saber lo que se está diciendo de mi empresa, quién lo está diciendo, por qué, dónde se habla de ella, y si alguien responde y emite opiniones de ella. Así sabremos de verdad dónde estamos, y no dónde “creemos” que estamos.

A continuación debemos fijarnos un objetivo claro. Ya no sirve estar en Internet “porque hay que estar”, eso nos llevaría al fracaso. Con el objetivo hay que tener paciencia. Tener presencia en los medios sociales lleva su tiempo, no debemos esperar resultados inmediatos. Algunos de los objetivos que nos debemos marcar deben ir en la línea de: aumentar el interés por nuestros productos o servicios; mejorar la relación con los clientes; reforzar la imagen positiva de la empresa; mejorar la reputación de la empresa y las personas que la integran; etc. En general, buscamos siempre

tres cosas: visibilidad, ventas y fidelización.

Tendremos que tener claro a quién nos dirigimos, que no siempre será a nuestros clientes o potenciales clientes, sino que a veces es de mayor eficacia llegar a los creadores de opinión o influenciadores en las redes sociales. Y, sobre todo, saber qué medios utiliza nuestro público objetivo (¿Facebook o LinkedIn?), y cómo los utiliza.

56

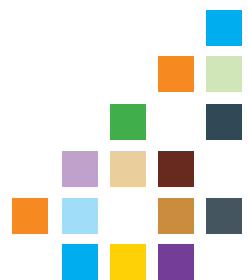
También tenemos que decidir qué contar en la web social. Es mejor contar cosas que sean interesantes para la audiencia a la que nos dirigimos, que empeñarnos en contar cosas de nosotros como empresa. Por ejemplo, demostrar de manera práctica nuestra experiencia con un vídeo que se distribuirá a través de Youtube es más eficaz que decir que somos expertos en una materia en nuestra página web. Y hay que ser perseverante. Si conseguimos captar la atención, la audiencia esperará más de nosotros, y debemos de estar preparados para ello.

Y, finalmente, hay que elegir

bien las herramientas. Hay que ser selectivo. Es mejor enfocar los recursos en un sólo medio que tratar de utilizar todos sin orden y sin objetivos claros. Lo más difícil no será ponerse a caminar, sino seguir siendo activos después y mantener la actitud de escucha interactiva. Tenemos que estar preparados para responder cuando alguien se interese por nosotros, si no, el interés se desvanecerá rápidamente.

Es importante ser selectivos, pero también es importante dar a las redes sociales la relevancia que tienen en su justa medida. Como dice Pedro Piqueras, las redes sociales son un arma para la información, que nos permite una conexión con el mundo real, pero la gente que está en la red todavía no representa a toda la sociedad, aunque lo serán cada vez más en el futuro.







pedro
piqueras

la escucha social

Tiene una de esas voces que te hacen girar la cabeza cuando la escuchas. Es profunda, personal, varonil en grado sumo y muy musical. *“Yo creo que nací más cantante que periodista; me gustaba mucho la música, pero aquel plan A -por llamarlo de alguna manera- fue perdiendo terreno a favor del periodismo. Cuando vuelvo a la casa familiar y rebusco en los cajones descubro que desde muy joven, casi niño, ya escribía cosas con una cierta intención. Fue con la creación de la Facultad de Periodismo (soy de la tercera promoción) cuando me di cuenta de que se abría una posible vía profesional para mí. En el fondo yo creo que siempre fui periodista; sí, porque lo que me gustaba era la canción pro-*

testa, la canción de autor, que servía no sólo para contar, sino para denunciar. Aparte, creo que desde siempre sentí curiosidad por casi todo, y también tenía esa actitud de los periodistas consistente en salir corriendo para contar las historias”.

59

Como suele ocurrir, los padres quieren que sus hijos orienten su futuro hacia la seguridad que dan, supuestamente, los estudios universitarios. *“Mi padre quería que fuera abogado pero, cuando dije que quería ser periodista, no puso ninguna objeción y me ayudó. No fue ningún shock. Yo fui el primer universitario de la familia. Mi padre tenía una alpargatería en Albacete. Era humilde pero muy inteligente.*

Entendió que yo debía estudiar aquello simplemente porque era algo que me podía hacer feliz. Elegí periodismo y creo que elegí bien. De haberme dedicado a la música, seguro que lo habría tenido mucho más difícil. Es un mundo muy complicado... muy competitivo. Son muy pocos los artistas que “salen a hombros” de sus seguidores. Y eso da un cierto vértigo. Sí, creo que yo no habría sido de los elegidos...”

60 | De vez en cuando, en actos y circunstancias puntuales, Pedro se deja llevar por esa afición a la música y da rienda suelta a un talento y potencia vocal, que para sí querrían algunos de los que triunfan en el escenario hoy en día. “No sé si alguna vez he sido vanidoso... Se supone que todos los que estamos ante el público lo somos en algún grado. Pero, sinceramente, no es algo que me haya hecho sufrir ni disfrutar. No vivo el hecho televisivo de un modo personal o especial... Lo llevo con una cierta dignidad, como lo habría hecho con cualquier otro trabajo y si, a veces, pudiera cambiarme la cara al salir de Tele 5 iime la cambiaría!!. No tengo una popu-

laridad muy molesta porque mi vida es discreta, muy centrada en el trabajo; una vida familiar, con un hijo –Curro- ya emancipado; así que disfruto de mi casa con mi mujer y mis perros. Me apasiona esta profesión, pero no me habría gustado que mi hijo se dedicase a ella. Él ha elegido la Publicidad y me gusta que haya sido así, porque es lo que le hace feliz y –según creo- tiene grandes cualidades para ello. Tiene la creatividad de su madre y la inclinación a la comunicación del padre. La conjunción de ambas cosas puede ser positiva para su profesión”.

Es de esos profesionales del periodismo que ha creado escuela. Su ascenso al Olimpo de los elegidos comenzó muy temprano. Hoy, en las noches de Tele 5, ha logrado que su informativo esté a la cabeza de la audiencia. “Estoy plenamente convencido de que la gente nos ve porque hacemos un formato que es equilibrado, que tiene ritmo, una cierta visión cinematográfica, bien editado, sorprendente a veces... Pienso que un informativo tiene una componente artística también, que

no es sólo una gradación de noticias más o menos importantes. El trabajo siempre ha sido algo prioritario para mí en mi vida. Trabajo con unas 200 personas y soy el mayor de todos por primera vez en mi vida profesional. Son gente educada, profesional, que hacen de mi jornada laboral algo muy agradable... No tengo asumido el concepto de liderazgo, en ningún sentido. Me gusta ser ejemplar; no faltar al trabajo... y tomarlo con dedicación. ¿Vocación? No, no sé si se trata exactamente de eso... Me gusta que mi equipo me vea trabajar y, aunque tarde, he aprendido a delegar. Cuando empecé a tener responsabilidades profesionales era un poco agónico, quería controlarlo todo. En aquel momento quería que todo pasara por mis manos. Supongo que por inseguridad, por inexperiencia. Ten en cuenta que con veintitantos dirigía un informativo en RNE. Era tal la responsabilidad que yo sentía, que no me fiaba ni de mí mismo...Y, cuando eso ocurre, no te fías tampoco de los demás. El tiempo y la madurez te demuestra que, cuando delegas en las personas apropiadas, responden

con la misma seriedad o más que tú mismo. Ahora delego muchísimo y eso me proporciona una vida más tranquila”.

Mark Twain decía que ser periodista es mejor que trabajar, algo con lo que Pedro no está del todo de acuerdo porque mantiene que, en el mundo de la comunicación, se trabaja mucho y –en la mayoría de los casos– por poco dinero. Pero se siente un privilegiado porque trabaja en lo que le gusta y, además, le pagan por ello. “Yo me dedico a trabajar y no me preocupo en pensar qué me hace diferente para seguir aquí, en la primera línea de fuego desde hace años. Tengo partes negativas en mi carrera. Del éxito se aprende bien poco. En Antena 3, hice un programa magazine de mañana y dejé los informativos. Yo no quería ese cambio, lo acepté a regañadientes y las cosas no funcionaron como debieron. Pero el único culpable de todo fui yo. Me equivoqué, pero no por el hecho de tomar aquel destino con un cierto disgusto sino por no crearme el proyecto que me estaban poniendo en las manos, por no creer en mí. Fallé al no

aceptar ese programa como una oportunidad. Ese fue mi error. Tenía que haberlo hecho como una oportunidad de crecimiento, de aprendizaje. La experiencia, a todas luces, fue fantástica por otro lado porque, desde ese momento, me atrevo a todo y con un entusiasmo superior. Me equivoqué porque me tomé esa oportunidad como un castigo. No hay nada peor en este mundo como hacer las cosas sin entusiasmo”.

62

Es de los que piensa que se puede ejercer la profesión de periodista siendo ecuánime e imparcial con la información política. Por un lado, está el Pedro ciudadano y, por otro, el Piqueras profesional. “Yo soy una persona que se mantiene muy alejada de la política. Para mí es una parcela más de la información y no la que más me atrae precisamente. Yo creo que



la sociedad civil es la que tiene que ser protagonista de la información, porque es la protagonista de la vida. En nuestros informativos no se hace seguimiento de los políticos cuando repiten sus particulares “tantras” sobre las culpas de los otros y las virtudes propias. Damos cobertura fundamentalmente a la política cuando es noticia... No tenemos vocación partidaria lo que, a veces, tiene también sus consecuencias... Mi disciplina personal no depende de una cuestión ideológica. Yo

puedo decirte que soy más “progre” que “carca”, eso es cierto, pero hay días que me espanta lo que dice la izquierda y otros lo que sugiere la derecha. Procuro ser ecuánime en mis opiniones y no condicionar la estabilidad del informativo. Aun así, solemos abrir con asuntos políticos, porque no queremos dejar de dar

importancia a las cosas que realmente la tienen, pero tratamos la política de una manera diferente, y destacarla en tanto en cuanto nos afecta como ciudadanos. Damos importancia a la imagen, al ciudadano civil y al político en su faceta de servidor de la sociedad, que es lo que son, y nos gusta que lo demuestren”.

Involucrado por completo en todo lo que implica avance en su profesión, Piqueras no es ajeno a la irrupción de las redes sociales y la influencia que están teniendo en el desarrollo informativo actual. Le asusta, eso sí, la falta de privacidad que pueden generar. “No tengo cuenta personal ni en Facebook ni en Twitter, básicamente porque no tengo tiempo para dedicarlo a las redes sociales. Estoy rodeado de gente que está conectada a ellas y tengo que reconocer que tienen una gran influencia. Twitter es un arma para la información, que nos permite una conexión con el mundo real, pero la gente que está en esa red social no es tu madre ni es la mía, por lo que sería bueno saber que los “enredados” no son toda la sociedad. Soy

un defensor de de la aparición del 15-M, por ejemplo, que es un movimiento muy unido a las redes sociales, pero eso no quiere decir que estas sean las que deban gobernar el país. Las redes sociales deben ejercer la crítica y procurar que esa crítica esté fundamentada en las cosas que pasan, pero no pueden erigirse en las élites que marcan las pautas para dirigir el destino de un país. Creo que lo que hay que hacer es reforzar los cimientos de la democracia de acuerdo a esas críticas y, si es posible, regenerarla. Es cierto que Twitter, por ejemplo, tiene una inmediatez increíble; incluso por delante de la radio... Pero hay que tener mucho cuidado con lo que se lee, con lo que se escribe... Hay que discriminar todo lo falso que circula. Las redes sociales ya son parte importante del medio informativo, pero lo serán más en el futuro, sin el menor tipo de duda. Twitter es un arma maravillosa, a veces con doble filo”.

creatividad

66

En una época en la que sobrevivir es lo importante, al mismo tiempo que te sigues preparando para aprovechar las pocas o muchas oportunidades que surjan, la generación de ideas basadas en un proceso organizado de creatividad se convierte en el único canal de búsqueda de diferencias que nos hagan más competitivos.

Hemos pasado de la era de la información, a la era de las ideas. Los líderes ahora no sólo tienen que potenciar el talento, sino que tienen que manejarse como pez en el agua en el mundo de las emociones y en el universo de las ideas.

Ser creativo es más serio de lo que todos nos llegamos a creer, y más duro de lo que muchos están

dispuestos a soportar. Muchas organizaciones se aferran a lo que ya conocen como la mejor forma de sostenerse en estos tiempos cambiantes y llenos de incertidumbre. Sin embargo, una buena combinación de valores, esencia y experiencia, y un buen grado de creatividad, no sólo nos garantiza la estabilidad, sino que nos la asegura de forma permanente.

Pero las ideas, para tener éxito finalmente, han de formar parte de un principio organizativo. Como dice Kike Sarasola, la creatividad te permite la distinción, hacer lo que otros pero de forma diferente. Pero lo tienes que acompañar de una excelente organización para que se convierta en realidad y te ayude de verdad a ser real-

mente competitivo. La disciplina, no sólo en el deporte y en otros ámbitos, ayuda a convertir las ideas en innovaciones. Las ideas te tienen que pillar trabajando de una manera intensa y organizada. Es cierto que algunas llegan sin previo aviso, pero si quieres innovar de verdad, has de ser perseverante.

La perseverancia es necesaria también ante los rechazos y los inmovilismos. La mayoría de las ideas no cuestan dinero, sólo tienen un coste mental y, sobre todo, requiere de mucha ilusión y apoyo de líderes realmente visionarios.

La frase “si algo funciona, ¿por qué cambiarlo?” es auténticamente demoledora, pero la respuesta es aún más contundente: si esperas a cambiar las cosas sólo cuando es necesario, casi siempre significa que ya es muy tarde para hacerlo. Si no anticipas el futuro, éste acabará pasando por encima de ti.

Pero para generar ideas hay que crear el entorno adecuado, incluso el humor y las emociones adecuadas. Aún en tiempos realmente difíciles hay que mirar con

perspectiva de futuro, dejarse un poco los miedos a los que la realidad económica y social nos enfrenta cada día, y pensar, y crear, sobre todo crear. Crear no siempre es inventar, al contrario, también es observar lo que te rodea y aplicarlo a tu realidad y, si puede ser, con un matiz diferente.

Y lo bueno es que todos podemos ser creativos, está en nuestra naturaleza. Desde pequeños vamos improvisando sobre la marcha y vamos aprendiendo. La paradoja es que cuanto más aprendemos menos improvisamos y nuestra mente se va cerrando a la creatividad. Tenemos por tanto que “desaprender” para crear e innovar, girar la cabeza en dirección contraria a nuestros hábitos, de vez en cuando, y dejar que fluyan las ideas.

Y el miedo. Éste es el verdadero enemigo de la creatividad y se convierte en el principal obstáculo para el desarrollo de las organizaciones. Los líderes no tienen que ser necesariamente los que tengan las ideas, es mejor rodearse de gente que las tenga y saber maniobrar con ellas. Pero a los

líderes sí les podemos exigir una cosa: que no tengan miedo, que arriesguen. Y más cosas. Les debemos pedir que mezclen bien la razón y las emociones, y que no busquen en la lógica convencional la viabilidad de las ideas. ¿Parece fácil, no? Si como líder soy capaz de rodearme de un buen equipo, parte del cual sea creativo, y hago posible un clima para que afloren las ideas y se conviertan en innovaciones, y éstas, en factores de éxito en mi empresa, ¿por qué no lo hago siempre? Porque muchos líderes se sienten más a gusto, más tranquilos y seguros en lo que les resulta familiar y convencional, y rechazan casi inconscientemente los cambios, y lo peor de todo, no se encuentran cómodos generando espacios para que la creatividad surja y se convierta en un valor.

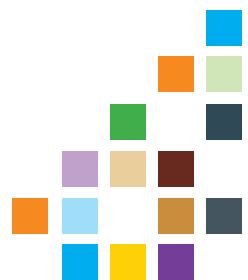
Los líderes creativos o generadores de creatividad en su equipo, son los líderes del futuro. Hoy en día, es todo tan parecido que se convierte en igual, y sólo te puedes diferenciar creando, innovando, o trayendo para ti las cosas que están en tu entorno y son valoradas, y tú no haces.

En el contexto actual, ni siquiera un cambio continuado, lento, pero progresivo, basado en pequeñas adaptaciones, nos garantiza el éxito. Pensamos que vamos bien, pero nuestro entorno aún se ha movido más rápido.

Kike Sarasola es un claro ejemplo. Combina empuje y disciplina con creatividad, y arriesga, sin olvidarse de hacerlo organizada-mente. El bueno, bonito y barato en un hotel no está reñido con la calidad, y él ha sabido encontrar la manera de llevarlo a cabo. Ha huido de una visión convencional cuando se plantea que, además, tiene que parecer caro, y cuando nadie se había atrevido a hacerlo.

Muchas empresas, con sus líderes al frente, cuando las cosas han ido bien, han pensado que no asumir riesgos era una buena estrategia. Cuando han llegado los tiempos más difíciles, ya no hay tiempo ni recursos para tratar de ser diferentes y aprovechar las escasas oportunidades que se presentan.





A man with a shaved head, wearing a blue suit jacket over a white shirt, is sitting in a swimming pool. He is holding a white document in his left hand and pointing at it with his right hand. The background shows a cityscape with a prominent tall building and other structures under a clear blue sky. The text 'kike sarasola' is overlaid on the document.

kike
sarasola

creatividad

Cuando uno lee el currículum de Kike Sarasola no puede menos que asombrarse del carácter polifacético y emprendedor de este madrileño, que triunfó en el mundo de la hípica y revolucionó, desde hace años, el de la empresa. Desde niño, la inquietud formaba parte de su carácter. *“Siempre me sentí motivado por muchas cosas, todo me despertaba curiosidad. Mi inquietud siempre ha sido mental más que física porque nunca he sido un niño hiperactivo. Podía estar, perfectamente, varias horas leyendo un libro o viendo una película, pero lo que me atraía de verdad era el mundo de los negocios. Cuando estaba con mi padre, desde bien pequeño, le decía: “háblame de negocios, háblame de negocios”.*

Y mataba el tiempo escuchándole. Yo tenía claro que quería ser hombre de negocios. Mi padre era una persona con muchísimas inquietudes y me transmitió ese sentimiento vital”.

71

Empezó a trabajar con su padre –el empresario Enrique Sarasola– pero, en un momento determinado, tiene que definir su futuro y se decanta por el deporte, en concreto por ser figura en el campo de la equitación. Vivió de lleno la peste equina, que tuvo en jaque al país los años 1989 y 1990, aprovechando ese tiempo para prepararse –fuera de España– de cara a los Juegos Olímpicos del 92. *“En casa aceptaron muy bien mi decisión. Mi padre siempre se dió cuenta de que yo soy muy in-*

tenso, de esos que cuando quiero hacer algo les gusta hacerlo bien. Soy muy perfeccionista. El sabía que si yo tomaba la decisión de prepararme para unas olimpiadas lo conseguiría. Competir para mi país y en mi país, como me ocurrió en Barcelona, fue mágico”.

Hasta el año 2003, Sarasola se centró en su carrera como jinete, consiguiendo uno de los mejores palmarés de un español en hípica. Acumuló tres diplomas olímpicos en las tres Olimpiadas que participó: Barcelona 1992, Atlanta 1996 y Sydney 2000. Fue campeón de España en cuatro ocasiones y obtuvo la medalla de bronce en el Campeonato de Europa de 2001 en su modalidad, la primera conseguida por un español en esta disciplina. En los Juegos Olímpicos de Atenas de 2004 sufrió una lesión en la espalda al caerse del caballo. *“El día que ocurrió, no paré de llorar. Lo había conseguido todo en mi disciplina, pero el deporte se había convertido en mi medio de vida. Al mismo tiempo, mi cadena de hoteles (ROOM MATE) ya había arrancado unos años antes. Te-*

nía muchas cosas en la cabeza, pero también estaba muy focalizado en la equitación y esa caída supuso un punto de inflexión en mi vida. Fue muy duro y lo llevé fatal. Estuve tres meses metido en una cama con un corsé de arriba abajo. Me rompí la columna, tuve muchísima suerte de no quedarme paralítico y me prohibieron moverme. Cambié el chip de mi cabeza y me centré en una recuperación que me devolvería a la vida, pero alejado del deporte. Instalé la cama en el salón de mi casa, me rodeé de mi ordenador, mis papeles, los teléfonos y me dediqué a tener ahí mis reuniones de trabajo”.

A partir de ese momento, concentra toda su energía y creatividad en su cadena de hoteles ROOM MATE, que desde el año 2000 ya había empezado a revolucionar el mundo hotelero. *“Es un nuevo concepto hotelero basado en mi experiencia al viajar por todo el mundo. La clave es una buena localización, fantástico diseño y un servicio excepcional. Todo a un muy buen precio”.* Son hoteles dirigidos a todo aquel a quien le gusta cuidar su dinero, ofre-



Fotos: Pepino Marino

ciendo una calidad-precio que no existía hasta ese momento en España. De un tiempo a esta parte, esa misma fórmula la está aplicando en la oferta hotelera que ofrece más allá de nuestras fronteras. ROOM MATE Hotels sigue en pleno crecimiento con Kike Sarasola dirigiendo hasta el último detalle de cada uno de los hoteles. La expansión actual está muy dirigida a establecerse decididamente en Estados Unidos, dónde el objetivo es tener cinco hoteles en Nueva York, y otros tantos en Chicago, Washington, Boston, Dallas, Miami, Los Ángeles y San Francisco. Méjico y Buenos Aires han sido las últimas incorporaciones. Londres, París y otras ciudades europeas es el ob-

jetivo más inmediato. Los hoteles Room Mate adquieren las características de un auténtico anfitrión. Sus clientes son considerados más huéspedes y compañeros de piso que clientes en sí. Se conciben como “hogares”, que abren sus puertas a los viajeros que llegan a la ciudad buscando con-

fort, calidez y el espíritu acogedor que ofrece todo anfitrión a sus invitados.

Dice que la disciplina del deporte le ha ayudado a programarse en el tiempo, a ser previsor, a llegar a tener las cosas en los plazos previstos. Es diferente y eso le hace especial. *“Siempre me ha gustado ir a contracorriente, contra todo lo establecido. No me gustan los tópicos. No es algo premeditado, pero siempre he hecho las cosas cuando los demás no las hacían porque no estaba bien visto. Me gusta el perfeccionismo y utilizar el sentido común, tanto en mi vida personal como en el trabajo. Soy comedidamente ambicioso, pero no me dí realmente cuenta*

de lo que tenía entre manos hasta que abrí mi cuarto hotel. En ese momento supe que había encontrado un sitio en el mercado, que había hecho bien mi trabajo”.

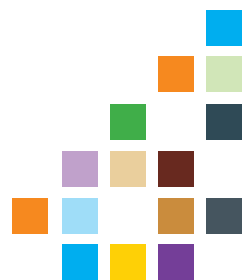
Dicen sus subordinados que es todo un líder, un jefe excepcional, de los que da las gracias, sabe delegar y valora el trabajo de los suyos... *“pero estoy pendiente de todo, desde el primer enchufe que se instala en el hotel a la última alfombra que se pone. Me gusta tenerlo todo controlado y me entero de todo. Me relaja delegar cuando me siento tranquilo. Tengo un equipo de gente responsable, resolutiva y profesional, que me ayudan muchísimo y me permiten tener mis pequeños tiempos de desconexión mental, pero eso no evita que esté pendiente de todo. Además, tengo un sexto sentido que me alerta de cuando las cosas no funcionan. Cuando entro en un hotel sé perfectamente si funciona o no, lo intuyo, lo capto inmediatamente. El secreto de lo “bueno, bonito y barato” es que*

tiene que parecer muy caro. Y eso implica estar mucho tiempo encima de todos los detalles. Así es como yo veo mi negocio”.

“Siempre me ha gustado ir a contracorriente, contra todo lo establecido. No me gustan los tópicos”.

Ese espíritu inquieto, del que siempre hace gala, ha llevado al empresario a implicarse en otro tipo de inquietudes.

Una gran parte de su actividad diaria está dedicada a poder recaudar fondos para los niños menos favorecidos. Hace ya unos años, junto con su marido, Sarasola está apoyando la Fundación MINICOL donde, con su ayuda y el apoyo de sus amigos, entre otras muchísimas personas, consiguieron comprar un orfanato en Colombia donde ayudan a 200 niños. El suyo es un espíritu creativo en constante evolución, un talento que parece no tener límites...



comunicación

78

La comunicación, tal como se concibe en la actualidad, está constantemente impactando en la forma en la que percibimos la realidad que nos rodea, tanto la empresarial y económica, como la social y personal.

La interpretación que hagamos de los mensajes recibidos será la que nos hará predisponernos de manera positiva o negativa hacia lo que se quería comunicar.

La capacidad de comunicar, buscando las interpretaciones adecuadas sobre los mensajes emitidos, se convierte así en la capacidad de influir en los demás. Se busca llegar al cerebro y al corazón del que escucha, con el objetivo de influir de forma positiva

en la interpretación que hace de nuestros mensajes. Pero cuidado, sin manipulación. El concepto de ética está muy relacionado con la verdadera capacidad de influencia, la influencia positiva.

La influencia positiva no sólo busca el beneficio propio, sino también el ajeno y hace ver en los demás el valor que obtienen con esta nueva influencia. La influencia bien entendida radica en que todos ganen.

La palabra influencia es la más repetida en el management moderno. Ya no se trata de comunicar o vender las ideas o los mensajes, se trata de influir. Además, la capacidad de influencia, con las tecnologías actuales dirigidas

a los entornos sociales, ya no está sólo en manos de unos pocos, sino de quienes saben buscar la oportunidad de influir para conseguir sus objetivos y los de los demás.

La influencia se puede formar y trabajar, con inteligencia, pero sobre todo con un espíritu proactivo. Es necesario planificar la influencia que queremos generar y utilizar la mejor herramienta para ello, la comunicación. La comunicación, si queremos que nos ayude realmente para influir, se prepara, no se improvisa.

Las principales actividades que debería ejercer una persona que quiere influir en los demás son la planificación estratégica sobre el propio objetivo de la influencia (qué, cuándo, por qué, para qué y dónde) y la propia comunicación entendida como herramienta (el cómo).

La influencia se aprende a través de la comunicación. La influencia se comunica, y gracias a la comunicación ejercemos la capacidad de influencia sobre los demás. La comunicación para que sea efectiva, no se improvisa, se pre-

para. Los buenos comunicadores no son sólo quienes conocen las mejores técnicas de la oratoria, sino los que tienen interiorizados, además, los mensajes y saben trasladarlos de una forma coherente en función de una serie de coordenadas racionales y emocionales.

Si verdaderamente queremos influir con la comunicación, antes que dirigirnos al cerebro de las personas hay que hablarles al corazón. Para lograrlo, lo primero es ser uno mismo, no pretender influir con las ideas de otros.

Para ser influyentes, las personas deben mantener una actitud coherente. La actitud mantenida en el tiempo es lo que convierte a una persona en influyente y no en una moda pasajera o en alguien que interpreta cierto papel para conseguir un objetivo concreto. Las personas influyentes dejan de serlo cuando abandonan los pequeños detalles cotidianos, descuidan las formas o menosprecian aspectos básicos como el respeto, la educación, la presencia, la puntualidad y la simpatía.

Todo comunica. La influencia pasa por la comunicación. La influencia se consigue gracias a una buena comunicación. La comunicación, estudiada, preparada y planificada, es rentable porque ayuda a construir una reputación y, por tanto, a edificar nuestra percepción por parte de los demás.

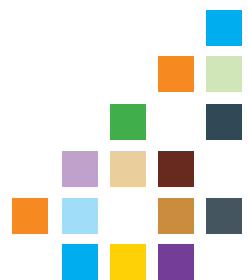
La comunicación nos ayuda a transmitir confianza y a que nuestro mensaje llegue a ese entorno en las mejores condiciones. La comunicación, para influir, debemos trabajarla poco a poco, día a día, porque nuestra imagen, nuestra reputación y nuestra marca la construimos paso a paso.

La primera cuestión para comunicar con eficacia es que pensemos en generar un mensaje de interés. Es como la noticia en el mundo periodístico, algo que interese realmente a quien lo va a leer o escuchar. La capacidad de generar mensajes de interés no se improvisa. Una vez más, hay que recurrir a ejercitar nuestra mente para pensar muy bien qué puede interesar a otros antes de iniciar nuestra influencia.

Como nos dice Ernesto Saénz de Buruaga en su entrevista, los mensajes deben ser claros y concisos, tal como los destinatarios los esperan, ya que hay que ser consciente de la capacidad de influencia que tenemos, mayor cuanto más mercado objetivo tiene nuestra comunicación. También tienes que controlar aquello que te puede influir, o aquello que no te deba influir para que tu mensaje responda a ti mismo verdaderamente y no a lo que opinen otros.

La capacidad de transmitir correctamente los mensajes se fundamenta, inevitablemente, en utilizar la comunicación con nuestro propio estilo, con una forma de dirigirse a los demás con naturalidad, pero teniendo en cuenta que la comunicación no es sólo hablar o escribir, sino que consiste en dotar de estrategia unos mensajes para conseguir determinados objetivos, es decir, influir.







ernesto
sáez
de buruaga

comunicación

Burgalés de nacimiento, bilbaíno en sus primeros destellos profesionales y madrileño en su consagración como periodista de élite. Tiene una de esas historias profesionales que generan asombro y envidia a partes iguales. Quería ser médico, pero su carácter hipochondríaco le alejó de una profesión vocacional y le acercó a la paterna de químico. *“Era una carrera para mí horrorosa. Nunca la terminé. No hay nada peor que estudiar aquello que no sientes y no te gusta, pero eso es lo que hice por dar gusto a mi padre”*.

Un día, viendo en la televisión a Lalo Azcona y a Eduardo Sotillos, se dio cuenta que quería ser como ellos. *“Era lo que realmente me divertía. Sin que se enterara mi*

padre, me matriculé en Periodismo. Un día me escuchó en HORA 25, me preguntó qué hacía ahí, le dije que trabajaba en SER Burgos y se montó la mundial en mi casa. Nunca me atreví a decirle que quería ser periodista, que los laboratorios no eran lo mío. Terminó entendiendo que ésa era mi auténtica vocación. Con los años, mi madre me reconoció que había cubierto su vanidad de madre y mi padre aún me sigue diciendo por qué no acabo la carrera de química. El quiere que algún día le lleve, como el mejor regalo que pueda recibir, mi título de químico. Nunca lo tendré. Sí tengo el de periodista y, lo que son las cosas, nunca he ido a recogerlo. Sigue en la universidad”.

A partir de ese momento, su reconocimiento no hizo más que crecer. *“Cuando me puse a trabajar en la SER estaba estudiando. Me despidieron cuando el 23F y me fui a Antena 3. Luego me presenté a las oposiciones de RNE, las aprobé y me convertí en funcionario. Allí hice todos los horarios imaginables, dirigiendo todos los informativos. Luego vino Onda Cero, TVE, A3, TeleMadrid, Cope (en la actualidad). El factor suerte es importante y, si te pilla trabajando como me ha ocurrido a mí, es lo que te ayuda a avanzar. Yo tuve ese factor de cara, se valoró mi trabajo y me escuchó la persona apropiada en el momento oportuno. Hacía un programa, en RNE, a las 3 de la tarde, que nadie quería hacer y me escuchó Eduardo Sotillos, que pasaba casualmente por Burgos (que era donde yo estaba trabajando). Me citó en Madrid., y nunca volví a Burgos. Desde ese momento, mi vida profesional y personal se circunscribe en la capital”.*

Nunca se ha arrepentido de dejar profesionalmente su tierra. En Madrid ha trabajado en lo que ja-

más hubiera pensado. He hecho todos los programas de radio en todas las franjas horarias. No hay ningún periodista que los haya hecho. *“Hice los informativos en televisión, he sido consejero delegado de Antena 3, director general de una empresa, he sido directivo en la televisión pública y en la privada. Cuando vuelvo la vista atrás me da vértigo. ¿Qué más puedo pedir? Nunca soñé con ser nada. No me puedo quejar”.*

El ocupar puestos de relevancia en los medios de comunicación le ha tenido en el punto de mira de comentarios y ha sido objetivo deseado por parte de las jerarquías del poder. *“Jamás he tenido que renunciar a mis principios, nunca. La gente mata por dinero, no por política. ¿Qué te crees que te va a pedir un Presidente de Gobierno? En contra de lo que se pueda pensar, a mi el PP nunca me pidió nada. Aznar jamás me pidió nada. Yo obré en consecuencia a mis principios de siempre. Y nunca me he traicionado. El periodista trabaja en un medio, pero tiene su propia ideología. Yo ahora estoy en la Cope,*

sé donde estoy. No me llamo a engaño. Y si no estoy de acuerdo con el ideal de la empresa, me tengo que ir. Si en el lugar en el que trabajas se mueve en el segmento de tus principios, entonces eres feliz. Yo lo soy. Cada vez que me han llamado para un medio determinado sabían a quién estaban llamando y cuál era mi línea editorial. Por eso, nunca he renunciado a mis principios. Siempre han sabido cuáles son. El que te ficha sabe a quién llama. El centro político hoy lo ocupa mucha gente. Yo me muevo ahí y te reconozco que me siento muy cómodo”.

Su mayor reto siempre es algo puntual. Nunca se ha puesto metas a largo plazo en la vida. Lo que pretende es que la noticia que cuenta cada día sea la más importante y le entiendan los que le ven o escuchan. *“Dentro de esas noticias, mi mayor reto fue el asesinato de Miguel Angel Blanco. Estaba en TVE. Fueron 24 horas seguidas, muy intensas. Tenía que dirigir todos los programas especiales, los informativos, por primera vez salimos a la calle y demostramos que, en ese mo-*

mento, TVE era la maquinaria informativa más importante”.

Suya es esa frase, convertida ya en un clásico de los medios, de “Así son las cosas y así se las hemos contado”. Era su despedida, cada día, en los informativos de Antena 3. Aún hoy la sigue utilizando en su programa de radio. Es la fórmula que tiene para llegar a la gente. *“Yo procuro utilizar frases cortas, directas, que van “al grano”. Y la gente me entiende. No pretendo ser un líder de masas, ni un hombre que influya muchísimo mediáticamente. Cuento las cosas como las veo. He tenido la suerte de estar siempre en medios de mucha visibilidad. Eso es muy bueno porque te llevas todas las*

85



alabanzas y muy malo porque también te llevas todas las bofetadas del mundo. Hay que estar preparado para todo porque, si estás al final de la escalera, sabes que en algún momento tendrás que bajarla y, cuando lo hagas, te van a dar por todos lados”.

Siempre ha procurado no dejar cadáveres por el camino, por lo menos de manera consciente. “Cuando uno es director de algo, toma decisiones. Eres como un seleccionador de fútbol que dejas sin convocar a buenos jugadores porque tienes que pensar en lo mejor para tu equipo en un momento determinado. Yo, cuando he formado mis equipos, he elegido a la gente que me convenía por mi forma de ser, de trabajar, de pensar. Los equipos son el reflejo de muchas cosas, no solamente en ellos tienen que estar los mejores. Yo intento tener a los mejores en todo, porque los equipos también tienen corazón. Para tener a esa gente siempre dejas a otra en el camino, pero es algo innato en

este trabajo. La vida es elegir y, cuando lo haces, siempre perjudicas a terceros. Nunca lo he hecho de manera intencionada”.

La radio le está permitiendo ser él mismo como nunca antes lo había logrado profesionalmente. “Estoy

siendo feliz en la Cope. La radio me da la serenidad de saber qué es lo que hago, cómo lo hago, con quién lo hago., y me siento muy bien tra-

tado. En televisión esa felicidad está condicionada a las audiencias. Yo no creo en ellas, pero son lo que valen y por lo que te juzgan. La presión de la televisión es enorme, la de la radio es menor aunque –de cara a la opinión pública- pesa más. La televisión te da popularidad, la radio influencia y te permite generar más opinión”.

A estas alturas de su vida profesional ha aprendido que la vanidad no debe rozarle. “Yo he tenido la suerte de tener una mujer que me ha indicado siempre dónde estaba la realidad. Pasé por

una etapa en la que notaba que me estaba volviendo más soberbio. Siempre he sido una persona muy humilde, dispuesta a aprender y a entender a todo el mundo. Llegó un momento en el que dije: “¡¡Que me comprendan a mí!!” y me dí cuenta de que iba por el mal camino. Yo no era así. Un cargo y el poder no nos puede cambiar nunca, no puede hacernos perder la cabeza. Si eso ocurre y no recuperamos el terreno, estamos muertos como persona”.



innovación

Perseverancia, exigencia, ilusión y humildad son las bases para la innovación.

90

Estamos en un mundo muy competitivo. Seguramente, como nunca antes, tanto las empresas como los ciudadanos tenemos una amplísima oferta de bienes y servicios para atender nuestras necesidades o deseos. Somos afortunados por poder elegir. Para cualquier tipo de empresa, conseguir que los clientes prefieran nuestros productos o servicios significa asegurar que éstos respondan cada vez mejor a sus deseos. Porque a mayor oferta, nuestra exigencia -lógicamente- aumenta.

Por eso, la innovación es im-

prescindible. Si no ofrecemos a nuestro cliente lo que desea, con probabilidad otro se lo ofrecerá y será el elegido. Y esto pasa tanto si dirigimos nuestra actividad al ciudadano o a otras empresas.

Necesitamos tener una actitud innovadora en la empresa. Y la innovación va más allá de la introducción de productos nuevos. Podemos hablar de innovación en producto, en mercado y en procesos. Estaremos en innovación en producto cuando introduzcamos uno nuevo, o una variación sustancial en el mismo que aporte valor a nuestro cliente. Desde luego en muchas ocasiones estamos ante usos nuevos para productos antiguos. En todo caso,

sin aportación de valor no podemos hablar de innovación. Sólo cuando el cambio introducido en el producto o servicio sea valorado por su destinatario, estaremos ante una innovación positiva. Por eso, forma parte de la cultura de la empresa creativa su preocupación para estar atenta a la opinión de sus clientes.

Y tenemos también la innovación en mercado. Estamos ante este concepto cuando vendemos el mismo producto de una forma distinta, nuevamente más satisfactoria para el consumidor. Podemos observar multitud de ejemplos en nuestras ciudades: nuevos formatos de cafeterías, por ejemplo. El producto de siempre en un entorno diferente. O los innovadores nuevos mercados municipales, incorporando consumo inmediato de los productos adquiridos. O las creaciones de los grandes cocineros que nos ofrecen experiencias sensoriales innovadoras. Y ¿qué decir de la venta on line? En fin, muchos ejemplos de empresas visionarias -con frecuencia pequeñas y medianas- capaces de visualizar una aproximación distinta y novedo-

sa de acercarse al consumidor.

Finalmente, la innovación de proceso. En este caso se trata de hacer las cosas de forma diferente, de tal manera que resulte más ventajosa. De forma frecuente deriva en ahorros de coste, de tiempo o una agilidad del proceso que satisface mejor los deseos de nuestro cliente. Podríamos citar en este caso, como ejemplos, la utilización de materias primas más adecuadas o un cambio en el proceso de distribución.

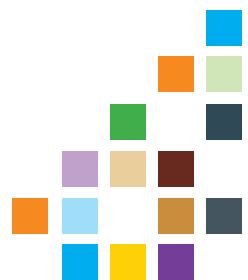
En todo caso, es fundamental una actitud innovadora por parte de la empresa y de sus líderes. Como vemos en el caso de Martín Berasategui. La innovación requiere claridad en los objetivos, perseverancia y creatividad. Nos exigirá esfuerzo porque otros competidores, posiblemente tan preparados e inquietos como nosotros, porfiarán también por hacer las cosas mejor. Es necesario tener ilusión para conseguirlo y, por tanto, perseverancia para superar las dificultades. Y, como indica Martín Berasategui, “hay que creer en el equipo y potenciar su creatividad”. Si censuramos

las iniciativas, éstas no aparecerán. La juventud, física y mental, es una fuente inagotable de innovación, porque reúne los ingredientes de ilusión por conseguir expresar las nuevas ideas y de capacidad de esfuerzo para conseguirlas.

Hay que aprender y desaprender. Experimentar y corregir. Como dice Martín... “la creación de un plato empieza en mi cabeza” luego se trata de probar, corregir, ser autocrítico y humilde para escuchar y rectificar.

92 | Por eso, la innovación en las empresas tiene mucho que ver con su cultura y sus valores. Y éstos con las de sus líderes. Si como Martín Berasategui impregnamos nuestra actividad -y la de nuestro equipo- de perseverancia, exigencia, ilusión, creatividad y honestidad, disfrutando con el trabajo bien hecho, habremos sentado las bases para tener una organización innovadora, que obtendrá mucho más fácilmente el reconocimiento de sus clientes.







martín
berasategui

innovación

Siete estrellas Michelin le contemplan y le convierten en el cocinero español que más reconocimientos posee. Sin embargo, la vanidad ni le roza y la fama es algo que su humildad le impide reconocer. Martín Berasategui es un hombre campechano, tímido, excelente conversador y honesto vasco, que se siente orgulloso de unas raíces que no le han hecho más que crecer como persona. Vino al mundo en el seno de una familia normal y su escuela fueron los fogones. *“Nací en 1960, en el número 4 de la calle General Echagüe de Donostia, entre el Puerto de Pescadores y el Mercado de la Brecha. De pequeño veía llegar el pescado, en carros tirados por mulas, desde Igueldo y Ayete. En la puerta se vendían*

huevos, leche, setas y verduras. Mi infancia transcurrió alrededor de aquel mercado”.

Martín, segundo de cuatro hermanos, es el único miembro de su familia que demostró devoción por las cazuelas e interés por los guisos. Al salir de la escuela, en lugar de ir a jugar al parque con los amigos, corría –sin dudar un segundo- a El Bodegón de Alejandro, una entrañable casa de comidas situada en la parte vieja de San Sebastián, que regentaba su padre. *“Se llamaba como yo. Era un hombre recto, generoso y que creía en el trabajo en equipo. Esa idea me la supo inculcar. La gran pena que tengo en mi vida es que no me vio triunfar, no me dio tiempo de demostrarle en vida*

que no me equivoqué al elegir seguir su estela”.

Y es, en este momento, cuando este vasco recio y pequeño pero fuerte, se emociona al recordar el que ha sido –junto a su madre y su tía- el motor de su vida y de su vocación. Enternece comprobar la sensibilidad y arraigo familiar de este grande de la cocina, que ni el éxito, los premios, las alabanzas y “las estrellas” le han arrebatado un ápice de su apego a las raíces que le han ayudado a convertirse en el hombre que hoy es. A los 15 años se dio cuenta de que lo suyo era la cocina y comprobó que aprendía más charlando con los clientes en El Bodegón que en el colegio, en el que le había matriculado su madre al terminar el bachiller elemental. *“Esa fue mi verdadera universidad. Disfrutaba hablando con los deportistas vascos, periodistas locales, campesinos, pescadores y clientes. Lo que mi padre consiguió en aquel lugar hoy sería irrepetible. En las mesas podías ver a Chillida compartiendo charla con un jugador de la Real Sociedad, por ejemplo. Recuerdo, como si fuera hoy, que a finales de los sesenta*

–dentro del restaurante- había una cocina de gas que funcionaba con monedas. Los pescadores llegaban sin avisar, de repente, y se preparaban su propia comida al estilo de las sociedades gastronómicas. De aquella yo era Martintxo, el chico que siempre deambulaba por allí”.

Sus padres se llevaron un disgusto cuando les dijo que quería ser cocinero *“porque la dureza que ellos vivieron no la querían para mí. Sin embargo, lo que a mí me hacía feliz era la universidad de los fogones y no los conocimientos que me transmitían los profesores. Un día de septiembre del 75, mi madre y mi tía me dijeron que si quería ser cocinero, me iba a ir con ellas desde primera hora de la mañana a comprar el pescado y todo lo necesario para el día y que, después, me pasaría toda la jornada con ellas en la cocina hasta que termináramos por la noche. Pensaron que me iba a arrepentir y lo que hicieron fue animarme más a convertir ese mundo en mi vida”.*

A partir de los 15 años, Martín visita Francia para formarse como

cocinero y adquirir todos los conocimientos necesarios. Renuncia a sus días libres, prescinde de horas de sueño (duerme en un colchón bajo las escaleras de El Bodegón, el restaurante en el que consiguió su primera estrella Michelin en 1986) y viaja sin descanso al país galo. Allí se impregna de los secretos de la alta pastelería y de la ciencia de la panadería. Aprende con Jean Paul Heinard en Bayona, con André Mandion en Anglet. Profundiza en la charcutería de la mano de Francois Brouchican en Ustaiz y conoce secretos de la cocina con Bernard Lacarrau en el pueblo de Labatut. Pero será con el prestigioso Didier Oudil con quien toma contacto con la alta cocina. *“Mis inicios en la cocina han sido los propios de un privilegiado y fueron guiados por un proyecto que compartimos mi mujer, Oneka, y yo. Aprendí los fundamentos con mi madre y mi tía. Luego vinieron toda esa serie de profesionales supercreativos, que me guiaron por Francia. La cocina es una profesión en la que tienes que empezar joven porque la experiencia es básica. Para llegar a algo debes de estar contento, hay*

que transmitir alegría. El cocinero expresa sus sentimientos a través del paladar”.



La suya, en contra de lo que pueda parecer, no ha sido una andadura fácil. Después de salvar mil dificultades, el 1 de mayo de 1993, Martín abre las puertas de su restaurante en Lasarte, al que le pone simplemente su nombre. Fue una aventura de riesgo que le lanzó a la fama. A los seis meses de su inauguración recupera la estrella Michelin de El Bodegón. Tres años más tarde recibe la se-

gunda y en el año 2001 le otorgan la máxima calificación de la emblemática guía: tres estrellas. *“Los años me han demostrado que tengo la fuerza suficiente para crear grupos cohesionados y locales emblemáticos. “Soy un entusiasta del trabajo en equipo”, al que pide disciplina (que él también se autoimpone), concentración, afán permanente de superación, derroche de energía personal y valores humanos. Rasgos innegables de un cocinero generoso, que prodiga sin recato sus enseñanzas. “Enseño a las nuevas generaciones y, luego, les dejo que vuelen a su aire. Para dirigir un restaurante como el mío, hace falta capacidad de mando, disciplina y ganas de comunicarse con la gente. Tienes que conseguir que los que te rodean se sientan importantes. Sin control no se consigue nada. Yo exijo porque doy todo lo que tengo a cambio”.*

A pesar de las excelencias de su cocina, Martín es un hombre de gustos sencillos al que le entusiasman las croquetas, una buena tortilla de patatas, las cocochas rebozadas y los callos bien sazo-

nados. *“Como te puedes imaginar, en mi casa cocino yo. Cuando vienen amigos, me hacen compañía mientras yo preparo el almuerzo o la cena. Y, cuando ellos me invitan a mí, siempre les digo que no tienen que preocuparse por el menú. Me gustan las cosas sencillas, los platos de siempre, los que toda la vida han hecho nuestras madres en casa”.*

Los que le conocen bien saben que como mejor se expresa es a través de sus propios platos. Es como esos artistas incapaces de explicar cómo son los trazos que tienen que dar para llenar su lienzo en blanco. Tal vez por ello, cuando le preguntas por su estilo de cocina, sobre su manera de innovar, siempre recurre a frases relacionadas con sus sentimientos. *“Mi cocina es el reflejo de mi paladar, de mi sensibilidad y de muchos pequeños sueños. Primero pienso cómo quiero rematar un plato y luego busco el sistema para conseguirlo. Un cocinero debe asumir que una parte importante de su trabajo consiste en pensar. La creación de un plato arranca en la cabeza”.*



Y en esa parte privilegiada de su creatividad en donde Martín ha ideado todos esos platos, que han creado escuela, que han innovado la cocina y que le han convertido en un gurú de la gastronomía. Si le preguntas por su plato fetiche, aunque reconoce que es difícil elegir porque cada uno de ellos tiene un motivo para ser especial, se decanta sin dudar por el “caldo de chipirón salteado con su crujiente y ravioli cremoso relleno de su tinta”. Propuestas como ésta son las que han conseguido esas siete estrellas Michelin (la

última este mismo año), que ya nadie le va a arrebatar. *“La Guía Michelin me ha convertido en el hombre más feliz del mundo. Les estoy inmensamente agradecido. En estos momentos de reconocimiento, quiero agradecer el apoyo de mi equipo. Valoro inmensamente su esfuerzo y entrega. Estar a la vanguardia de la cocina, ser creativo y dedicarme en cuerpo y alma a mi profesión ha sido siempre mi objetivo. Mi éxito es el resultado del afán de superación, la honestidad y nobleza en todos los aspectos. Todos los cocineros soñamos con una estrella. Yo he mantenido las seis y he conseguido otra más. Lo importante es el futuro, tener los pies en la tierra y trabajar”.*

“Existen dos ventajas de tener una vida simple, que sabes cual es tu vida, y a quién le puedes permitir el ingreso, dos desventajas, que si no eres versátil con ella, la monotonía y la rutina irán de la mano siempre contigo”.

Luis Gabriel Carrillo

versatilidad

versatilidad

102

Es curioso que las tres acepciones más comunes de versatilidad tienen como eje común dos conceptos. Por un lado, se habla siempre de la capacidad (del individuo en el caso que nos ocupa) y, por otro, de la predisposición para el cambio.

Olvidando uno de estos significados, que hace referencia al genio o carácter voluble de la persona, es interesante detenernos en la importancia que para la gestión de las organizaciones tienen otras versiones del concepto.

En primer lugar, hablamos de versatilidad cuando nos referimos a la “capacidad de cambio” sin perjudicar a la esencia. Posiblemente ésta sea una de las

asignaturas pendientes de aquellas organizaciones que se han instalado en la comodidad de las fórmulas probadas: “Mi modelo funciona, por lo que me resisto al cambio”. Sin embargo, el mercado exige una mayor versatilidad o, lo que es lo mismo, una adaptación y evolución acorde al nuevo contexto que vivimos. Todo ello, sin perder esa esencia que nos ha situado en una posición si no privilegiada, al menos sí estable. De no ser versátiles en este sentido, ¿qué ocurrirá? Que el mundo avanzará más rápido que nosotros y nos dejará atrás.

La otra forma de entender la versatilidad está relacionada, una vez más, con la “capacidad” de responder ante distintas situaciones de

forma eficaz, rápida y con total solvencia.

El ritmo en el que se suceden los acontecimientos es hoy muy distinto al de hace apenas dos o tres años. Las tendencias se imponen unas a otras a una velocidad de vértigo. Lo que hoy está vigente mañana quedará obsoleto. Las empresas tienen que ser capaces de acompañar esa evolución, ofreciendo respuestas ágiles y adecuadas para cumplir con las expectativas de lo que se les está demandando. De esa versatilidad y facultad de reacción dependerá, en muchas ocasiones, su supervivencia.

Precisamente, la versatilidad, también en estos dos aspectos que acabamos de ver, tiene que ser uno de los principales atributos de un buen actor. Capacidad de cambio y de respuesta ante personajes variados, situaciones nuevas y hasta desconcertantes, compañeros de trabajo que van y vienen... En definitiva, una necesidad de reinención constante, pero siempre con un trasfondo que subyace a cada interpretación y que le otorga esa personalidad única como profesional.

Fernando Tejero es uno de esos actores que destaca por la versatilidad que ha demostrado a lo largo de su trayectoria. Una trayectoria que, en comparación con otros colegas del sector, es relativamente corta, pues su vocación permaneció latente en la pescadería que regentaba su padre durante mucho tiempo... Hasta que despertó cuando cumplió los 30 años y decidió matricularse en estudios de Arte Dramático.

Tejero se arriesgó y forma parte de esa nómina de actores que se han convertido en pilar imprescindible para el cine español. Pero, para llegar a ello, tuvo que superar muchos miedos, tribulaciones y opiniones en contra, tal y como él mismo nos cuenta.



fernando
tejero

versatilidad

Si hay algo en lo que coinciden la mayoría de los actores es que la magia de su profesión está en la versatilidad. La posibilidad de adentrarse en diferentes personalidades y personajes -en cada película- es lo que les motiva a seguir luchando en una profesión tan inestable, en la que tu cotización siempre es directamente proporcional a tu último trabajo. Si alguien tiene un talento versátil, ése es Fernando Tejero. Es un tipo normal. Y ahí está su grandeza. Con el poder que le da la humildad ha conseguido “meterse a la gente en el bolsillo” en un tiempo récord. Ni los premios, los halagos y las audiencias millonarias han “hinchado” su vanidad. ¿El secreto?.., que sabe que todo esto es transitorio...

“Nadie sabe la cantidad de veces que me llego a preguntar “qué hago en esta jungla”. Y siempre llego a la misma conclusión: estoy viviendo todo aquello por lo que he luchado y con lo que he soñado. Soy un apasionado de mi profesión y no tengo remedio”.

105

Le suele costar desconectar de la euforia en la que vive. No es masoquista, pero no aguanta mucho tiempo sin el estrés que genera la adrenalina de su trabajo. La suya fue una vocación tardía. Lo dejó todo para estudiar Arte Dramático. *“Sabía que me la jugaba, pero tenía una confianza interior en mí mismo, que sabía que me haría salir adelante. Mi familia no daba por mí “ni un duro”, mis*

amigos tampoco..., pero algo en mi interior me decía que, con total seguridad, algún día viviría de esto. Fue muy duro decirlo en casa. Yo tenía casi 30 años cuando tomé esa decisión. Mis padres no lo aceptaron bien. Era el pequeño de los hijos y mis hermanos llegaron a reprocharme que dejaba a mis padres solos por cumplir un capricho. Todos los hermanos empezamos trabajando en la pescadería de mi padre. Cada uno, a medida que pasaban los años, se fue buscando la vida y se marchó. Yo era el único que seguía con ellos en Córdoba, el que discutía con mi padre, el que soportaba los problemas de la convivencia, porque no hay nada peor que trabajar con la familia: te tratan fatal, te pagan peor y luego tú eres el malo. Yo siempre había pensado antes en los demás que en mí, hasta el día que decidí tomar “las riendas” de mi vida e intentar ser actor”.

Nunca se ha arrepentido de ese acto de valentía, ni tampoco de haber dejado de dormir por lograr la versatilidad que implica su profesión. *“Es la mejor decisión de mi vida, la que ha hecho*



posible –incluso– que conozca mejor a mi familia. A mi padre apenas le conocía. Yo nunca le había visto llorar y ahora, cada vez que habla de mí, llora. No sé si es porque siente que, en un momento, él no confió en mí y no me apoyó..., o porque, de verdad, está orgulloso de su hijo. Mi mayor satisfacción es haberle demostrado a mi familia que lo mío no era un antojo, sino que era una vocación que no me habían dejado exteriorizar”.

Dice que todavía queda mucho de aquel chico de la pescadería en el triunfador que hoy es. Asegura que sigue siendo muy niño y que aún le quedan cosas en las que madurar. Los amigos de la infancia y sus raíces le hacen tener “los pies en la tierra”. Ya no queda el anonimato, que lo echa de menos, y tampoco una estabilidad sentimental, que le hace mucha falta. Lo que sí tiene es una fama que, desde su personaje del portero Emilio, en “Aquí no hay quien viva”, no ha hecho más que crecer pero que, a su juicio, no le da ningún poder.

“A mí me crea mucha inseguridad y me hace estar muy perdido. Yo lo he llegado a pasar muy mal por la fama. El éxito me vino muy rápido, me invadió sin darme cuenta y me costó mucho controlarlo. Pasé de poder comprar el pan en la panadería con tranquilidad, a ser el centro de todas las miradas. Fue difícil de asimilar. Me salvó el tener la cabeza “encima de los hombros” y

“Sabía que me la jugaba, pero tenía una confianza interior en mí mismo, que sabía que me haría salir adelante”.

pensar que todo esto es efímero. No soy nada vanidoso. Creo que voy a seguir trabajando en esto mucho tiempo, porque la pasión que pongo en todo lo que hago tiene que tener su recompensa. Sé que, por mucho éxito que llegue a alcanzar, nunca dejaré de ser el chico que llegó de Córdoba con 30 años, dispuesto a ser alguien en el difícil mundo de la interpretación. Si ya no he cambiado con todo lo que me ha pasado, nada me hará cambiar”.

Detesta la mentira, la hipocresía, la mediocridad. Siempre ha sido muy confiado y se ha dado cuenta de que, en esta profesión, hay que tener una gran dosis de cinismo. Eso le ha hecho desarrollar un sexto sentido para percibir que, cuando te dan la “palmadita en el hombro”, hay quien lo hace de verdad y quien con envidia. “Así que, si alguien me viene con hipocresía, yo le doy hipocresía. Yo creo que, en la vida, a cada uno hay que darle lo que se merece y,

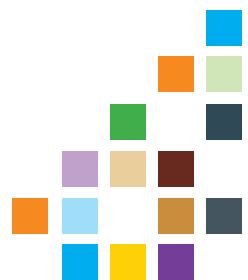
por supuesto, que también te den a ti también lo que te mereces. Esas actitudes sí me hacen ser diferente. Soy un tipo muy inseguro, muy quisquilloso, con muchos complejos y con mucha falta de autoestima. Soy un tío difícil..., incluso para la convivencia porque, cuando me enamoro, soy empalagoso, soy muy pesado, muy egoísta... y me convierto en muy moro, me sale la parte gordobesa que tengo. Lo mío es mío y llego a agobiar”.

108

Lo mejor de todo este tiempo ha sido trabajar en lo que él quiere, saber que -pase lo que pase- sigue teniendo ahí a la misma gente que siempre le ha querido. El éxito no le ha hecho vanidoso y los halagos los acepta si nota que son de verdad. “El mejor me lo dijo Javier Bardem y todavía se me pone el vello de punta cuando lo recuerdo. Fue en el rodaje de “Los lunes al sol”. Era el primer día de grabación y yo quería “tirar la toalla”. Javier me agarró, me puso el brazo por encima del hombro y me dijo : ”tío, eres grande. A mi muy pocas personas me miran a los ojos interpretando y me transmiten lo que tú

me has transmitido”. Me eché a llorar. Nunca volví a tener ganas de dejarlo todo. Fue una inyección de energía que aún hoy recuerdo con frecuencia. Eso me hizo sentirme muy grande”.

Cree que, a pesar de todo lo que lleva recorrido y la versatilidad de los diferentes personajes que ha interpretado, aún le queda mucho camino por andar. Cada día es un nuevo reto, cada personaje es una vuelta de tuerca que hará subir su cotización. En su profesión, como en otras profesiones liberales, vales lo que marca tu último trabajo por eso Fernando tiene muy claro que su talento no tiene límite. “Todavía tengo mucho que dar, que enseñar, mucho que hablar y mucho que ofrecer. Queda Fernando Tejero para rato. Espero no ser nunca un “juguete roto” y ojalá que me muera en un escenario”...



“El precio de la grandeza es la responsabilidad”.

Winston Churchill

responsabilidad social corporativa

responsabilidad social corporativa

112

La responsabilidad social corporativa podría definirse como una contribución activa y voluntaria al mejoramiento de aspectos sociales, económicos o ambientales por parte de las empresas, más allá de lo que las propias normas y leyes imponen.

Se trata de aportar algo más, un poquito más de lo establecido, de lo esperado o de lo regulado, asumiendo esa parte de responsabilidad que toca a quienes pueden ayudar o pueden colaborar en algo, más allá de su estricta obligación.

Bajo este nombre, bajo este concepto, se esconden en realidad una serie de prácticas, estrategias y sistemas de gestión que tiene

como finalidad integrar dentro de los valores de la compañía estos principios tratando de equilibrar los objetivos puramente económicos y de rentabilidad que tienen, con unos objetivos no exactamente evaluables pero sí importantes, de mejora y respeto a las personas, animales, medio ambiente, etc...

Exponentes de actuaciones que cumplen esta definición son innumerables y, en muchos casos, consisten en iniciativas que buscan el desarrollo de las personas a través de la formación y de la concienciación de los valores humanos que aportan algunas actividades.

El deporte es uno de estos ele-

mentos que con sus valores en esfuerzo, dedicación, pasión, deportividad, compañerismo y entrega, lo convierten en una actividad ejemplar para la formación de las personas, en especial, de las personas que son más sensibles y capaces de asimilar estos valores: los niños y los jóvenes.

Hay mucha gente que ha obtenido y se ha beneficiado de los valores inherentes al deporte, pero no todos ellos son capaces de revertir o devolver, aunque sea en parte, todo aquello que obtuvieron de él.

Emilio Sánchez Vicario, con la responsabilidad social que le caracteriza y distingue, unida a su pasión por el deporte y a su conocimiento de los beneficios que se obtiene por su práctica, es nuestro siguiente entrevistado y nos cuenta, entre otras cosas, su participación en un proyecto dirigido a personas discapacitadas, para que también ellos, puedan gozar de los beneficios del deporte.

emilio
sánchez
vicario

Emilio Sánchez

MPFRE



responsabilidad social corporativa

Emilio Sánchez Vicario fue el mayor exponente del tenis español en la década de los 80, llegando a ser número 1 del mundo en una época en el que la competencia se cotizaba a precio de oro. Es cercano, ocurrente, incansable trabajador y con una cabeza privilegiada, que no deja de funcionar para actividades solidarias e iniciativas centradas en los niños que quieren encontrar en el tenis su orientación vital. Se retiró de la competición a una edad en la que otros empiezan a vivir su actividad profesional (33 años), por eso activó un plan B que le ha llevado a un triunfo personal muy distinto en motivación al logrado en las pistas de medio mundo. La suya es una mente inquieta así que, sin dudarle un minuto, con-

venció a Sergio Casal -su compañero de fatigas en tantas tardes de éxito- a crear juntos la Academia de Formación Sánchez-Casal. A apenas 15 minutos de Barcelona, el Centro es hoy una referencia obligada para los que quieran iniciarse y hacerse profesionales del tenis. De la Academia salieron nombres tan representativos en el tenis actual como el de Andy Murray o Janko Tipsarevic...

“La Academia la creamos en el año 1999, pero tuvimos que hacer muchas reformas para aclimatar las instalaciones así que, hasta un tiempo más tarde, no pudimos ponernos a realizar actividades al 100%. Aquí tenemos a los chicos como en una especie de internado. Aprenden a jugar

al tenis, pero también estudian. Aquí tenemos un colegio con profesores diplomados y preparados para ese cometido”.

“Coordinamos un equipo humano que, en ocasiones, alcanza las 200 personas. En la actualidad tenemos 130 jóvenes que entrenan, estudian y duermen en sus instalaciones, además de los otros 220 que acuden semanalmente a la escuela”.

116 | Emilio se adentró en esta aventura no tanto para asegurarse la jubilación, sino como una fórmula perfecta para continuar entretenido y unido a esa profesión que tanto le dio en su etapa de competición. *“Siempre he sido muy inquieto y también muy sensato. Yo sabía que, mientras estuviera en activo, ganaría dinero y viviría de lo que me proporcionaba mi profesión pero, ¿cuando llegara el momento del adiós qué? Por eso, unos años antes de retirarme, yo ya empecé a moverme y a organizar torneos. Tenía que descubrir que había vida más allá de las pistas. Recordé mi infancia, cómo compaginaba yo los estudios con los entrenamien-*

tos. El tiempo que perdía en desplazamientos y lo poco que me quedaba para jugar con los amigos. Recuerdo esa etapa como la de un niño muy feliz, pero sin apenas tiempo para ser niño. La Academia compagina todo eso, compatibiliza bien los tiempos para el estudio y la formación deportiva. Ojalá en mis comienzos hubiera encontrado yo un lugar como éste, porque habría optimizado mucho más mi tiempo y habría tenido ocasión de disfrutar más de los momentos de ocio infantiles. No me quejo, eh?.. pero mi experiencia me ha servido para volcarme en esta Academia y darles a los que empiezan lo que a mí me faltó. Este es un concepto muy americano, en el que la formación deportiva en los colegios es parte primordial y prioritaria. En USA se aprovechan los valores deportivos para las profesiones y eso es algo muy importante para el crecimiento como persona y, en nuestro caso concreto, como tenista”.

Ponente en conferencias, tanto deportivas como empresariales, padre de tres niños y amante confeso de la lectura, el buceo o el



esquí, Emilio – fiel a su mente inquieta- decidió ir más allá en sus iniciativas y se puso “manos a la obra” para crear una fundación, con el fin de impulsar a través del deporte y la educación el desarrollo personal y la integración social. *“Me gustaría devolverle a mi deporte, y a diferentes sectores necesitados de la sociedad, la posibilidad de que a través de la Fundación puedan mejorar su forma de vida, con los valores del deporte y la formación”.*

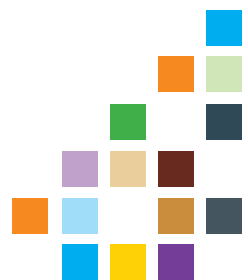
Emilio puso en marcha su Fundación a finales de 2010 y ahora ya se han concretado los prime-

ros proyectos (que se pueden ver con detalle en la web www.fundacionemiliosanchezv.org) para los que necesita recaudar fondos y que, gracias a su poder mediático y el de otra serie de personalidades amigas, está logrando darla a conocer. Estos fondos van dirigidos a personas con alguna discapacidad física o psíquica, o a niños de sectores desfavorecidos. La Fundación lo que quiere es promover los valores del deporte y la educación para ayudar a todas estas personas. Hasta ahora, al margen de idear sus tres primeros proyectos, ha promovido la celebración de foros de deba-

te/exposición, que han profundizado sobre diversos aspectos relacionados con el deporte, sus valores y otros ámbitos de la sociedad.

118 | *“Yo soy muy consciente de los valores positivos que el deporte, en general, y el tenis -en particular- aportan al desarrollo de las personas. Por eso, decido crear esta Fundación en la que quiero fomentar estos principios entre los más jóvenes, a la vez que potenciar la ayuda para el desarrollo deportivo de futuros talentos e impulsar su educación académica. En ella llevamos a cabo actividades para discapacitados, foros de debate con personalidades relevantes, eventos deportivos (en los que fomentar el esfuerzo, el compañerismo y la tolerancia entre jóvenes de diferentes lugares), becas y ayudas a deportistas, programas de deporte y educación, actividades formativas y colaboración con otras fundaciones. Vivimos de las aportaciones y lo recaudado en los diferentes eventos. En esta época de crisis que nos ha tocado vivir, las cosas no están fáciles para encontrar fondos”.*

A pesar de los contratiempos, nunca se ha arrepentido de lanzarse a la aventura de dar rienda suelta a sus locuras. En contra de lo que se pueda pensar, el nombre no le ha servido para llegar a la meta antes. *“Ser conocido, qué duda cabe, te abre puertas.., pero si no sabes aprovechar la oportunidad y justificar tus iniciativas con números y avales, el nombre no sirve de nada. Si no me hubieran salido las aventuras de la Academia y la Fundación, habría necesitado otro lío en el que descargar toda mi energía. Algo me habría inventado, es difícil hacerme renunciar. Si no lo fuera así ¡¡me moriría!!”...*



sensaciones

Las sensaciones, también conocidas como “*procesamiento sensorial*”, es la recepción de estímulos mediante los órganos sensoriales.

122

Estos transforman las distintas manifestaciones de los estímulos en impulsos eléctricos y químicos que viajan al sistema nervioso central o hasta el cerebro para darle significación y organización a la información.

En el instante en que la transmisión del estímulo pasa al sistema nervioso central para ser integrado se puede determinar la diferencia entre el proceso sensorial y el proceso perceptivo, puesto que el primero se limita a una recepción de estímulos físicos aislados simples del ambiente, mientras que la percepción es una inter-

pretación, significación y organización de esa información que brinda el proceso sensorial.

Los sistemas neurológicos responsables del pensamiento y las emociones están físicamente separados, pero estrechamente interconectados. Pese a la sobrevaloración de lo racional en la cultura empresarial, las emociones son mucho más poderosas.

En este sentido, en la actividad empresarial pura, es decir en la actividad donde la originalidad y el riesgo se deben mezclar con la estrategia, el sentido común y la gestión diaria, no existen recetas generalmente aplicables, o lo que es lo mismo, sólo el criterio y el buen juicio del empresario es de

utilidad. Ese buen criterio tiene mucho de intuición y mucho de sentido común.

La intuición, una capacidad esencial del liderazgo, es también fruto del auto-conocimiento. La ciencia nos enseña ahora que las emociones son parte de la racionalidad, no algo opuesto a ella. El cerebro guarda registros de cantidades ingentes de información, los recupera selectivamente en función de marcas emocionales, y nos ofrece el resultado en forma de “buenas sensaciones”. Esta sintonía ayuda a encontrar el significado y a tomar mejores decisiones.

El “*terreno de juego del liderazgo*” son las emociones, los avances en el conocimiento del cerebro muestran la enorme repercusión de la actitud y la conducta del líder sobre las emociones de sus colaboradores con respecto al trabajo e, indirecta pero drásticamente, sobre el rendimiento de sus equipos.

Por tanto, el conocimiento de las propias emociones es el punto de partida y se basa en la comprensión de las propias capacidades y

limitaciones, de los propios valores y motivaciones.

En este sentido, los líderes emocionalmente inteligentes inspiran, motivan y comprometen a los miembros de su equipo.

La condición de José Miguel González “Michel” como profesional de éxito, que pasó por ser un líder en el terreno de juego y, posteriormente, un líder de un grupo de profesionales en su actual responsabilidad como entrenador, hacen de él un magnífico ejemplo de la aplicación del liderazgo, vehiculado a partir de las emociones y de las sensaciones en la gestión de las personas como generadores de resultados colectivos.



michel

sensaciones

Siempre ha sido un hombre familiar. Su vida, como futbolista en activo, le privó de disfrutar de los suyos como hubiera deseado. Ahora recupera el tiempo perdido porque *“he descubierto muchas cosas que no había podido saborear antes. Estoy disfrutando espléndidamente de mis hijos, de mi relación de pareja con mi mujer, de aprovechar al máximo la compañía de mis amigos. Ahora me siento un hombre más cuajado y me estoy dando cuenta de muchas más cosas. Soy un hombre absolutamente distinto al que dejó de jugar al fútbol”*.

Desde muy niño supo que lo suyo era *“hacer travesuras”* sobre el césped. *“De pequeño, siempre le pedía balones y botas a los Re-*

yes Magos. Soy de los que cree en ellos, porque siempre me han traído lo que les he pedido. Estoy encantado con el empujón que me dieron para ser futbolista. Yo tenía claro lo que quería ser, pero ellos me echaron una manita”.

Eran sus comienzos en el barrio que le vio nacer a las afueras de Madrid. Hoy, que reconoce tener más de lo que nunca soñó, todavía vuelve la vista atrás añorando a aquél niño de barrio, que soñaba con llegar lejos. *“Recuerdo absolutamente todo de aquellas vivencias. Me siento muy honrado cuando me identifican como un chico de barrio. Muchas de las cosas que he aprendido y a las que retorno, cuando todo me va*

bien, son las de mis comienzos, a aquellos recuerdos en los que veía que cualquier cosa me hacía feliz”.

En un mundo en el que casi todo lo importante es ficticio, este hombre es un soplo de aire fresco. Gran parte de su encanto reside en su aplastante sinceridad, esa virtud que llevada a su extremo más radical puede llegar a convertirse en defecto, pero en él suena a declaración de principios porque *“gran parte del éxito que haya podido conseguir a nivel profesional ha sido gracias a la seguridad y confianza que me ha dado mi mujer. Ella no sólo ha sido mi mejor fan, sino también una gran asesora y un gran contrapeso. Y eso me ha servido de mucho. Sin decirme cosas, solamente con sus gestos y su apoyo, ha conseguido que yo rectificase y eligiese otros caminos. Y lo que es más importante, me enseñó a salir de mis errores. Me duelen sus “capones” porque me los dice sin gritarme y eso hace que pienso que, con la seguridad con la que me los está dando, me van a hacer bien”.*

Llevan juntos más años de vida que separados. Han pasado por todas las etapas personales y profesionales imaginables. Juntos han conocido el éxito “sin paliativos” de Michel, han sufrido sus lesiones y “pagado” sus arrebatos de pasión futbolística. Alguien le llamó, en su momento, “l’enfant terrible del Real Madrid” y todo porque, tal vez, nunca entendieron que la camiseta blanca nadie la sintió de verdad como él. *“No hay mejor reacción positiva que aprender de los errores. Las veces que me equivoqué conseguí que mi personalidad fuese más estable, más férrea, más sólida. Esos errores me enseñaron a conocer el camino que tenía que elegir. Las puertas las abre y las cierra uno, así que ya sabes cuál no tienes que volver a intentar abrir”.* Aunque, como Aries de pro que es, en alguna ocasión, tropezó por segunda vez con la misma piedra pero *“he tenido la suerte de hacer de mi pasión un ideal y una manera de vivir. En absoluto me arrepiento de nada por lo que he pasado. Al contrario, muchos errores te dan mucha más personalidad y mucho más carácter”.*

En la plenitud de su trayectoria profesional, cuando había logrado prestigio, apoyo incondicional de la afición, estabilidad económica y muchas cosas más, una grave lesión le pone a prueba. En el mismo instante en el que se rompió su rodilla, él sabía



que ya no volvería a ser el mismo. Quirófanos, rehabilitación, dique seco... El banquillo se perfilaba como la última morada para quien apenas sabía lo que era ser suplente. Su perseverancia le hizo superar todos los inconvenientes que el destino le puso en su camino. Y a la edad en la que otros acaban un máster y empiezan a trabajar, Michel dijo adiós a su gran pasión *“y hoy daría todo lo material que tengo por volver a jugar. Me quedaría con mi mujer, mis hijos y mis amigos. Lo demás lo daría todo: mi casa, el dinero que haya podido ganar, el coche, mi ropa. Todo por volver a intentarlo”*...

Ha descubierto una vida nueva, sorprendiendo a todos con su reciclaje profesional y humano. *“Hay vida más allá del fútbol, muchísima vida. No lo sabes hasta que lo dejas. Uno piensa que va a dar un salto al vacío y que ésto se acaba, pero hay tanta vida que, incluso, uno no está preparado para que haya tanta. Siempre piensas que la vida es corta y que se pueden hacer pocas cosas. Si de algo vale mi experiencia, recomiendo al que venga detrás de mí que no piense eso”*.

Su reciclaje le ha llevado al mundo de los negocios. Los vinos Ca-

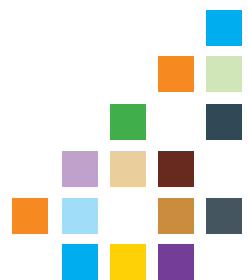
salobos y la empresa Monsalud (embutidos y jamones ibéricos de bellota “pata negra”) despertaron sus ganas de invertir, *“no tenía entre mis prioridades futuras el hacer inversiones, pero gracias a Manolo Sanchís, que es un apasionado del vino y su cultura, convirtió en realidad esa locura de involucrarnos a unos cuantos en esa aventura. Tengo un nivel básico de implicación empresarial, pero máximo en cuanto a la ilusión y la satisfacción por el desarrollo y consolidación de la idea. Me siento bien cuando veo nuestros vinos en los restaurantes y exposiciones”*.

“Convirtiéndonos en empresarios no pensábamos en asegurar el futuro económicamente. El “plan B” de esta historia es el de mantener la relación personal con los amigos que, en algunos casos concretos, ya teníamos muy consolidada desde tiempo atrás, cuando éramos compañeros de profesión”.

Aprende de cada gesto, de cada palabra, de cada situación en la que los demás ni reparan. Una vez que ha descubierto que la

vida le tiene preparadas muchas sorpresas, él sólo aspira a tener el tiempo necesario para saldar las deudas pendientes con ella. *“He disfrutado tanto siendo futbolista que, cada día, me he ido preparando para el momento en el que todo se tendría que acabar. No he podido demostrarlo hasta que he dejado de jugar. Los que me rodean, los que me quieren, siempre me decían:¿qué vas a hacer sin jugar al fútbol con lo apasionado que eres? Yo siempre les decía que sí podría hacerlo, que ya verían, que seguiría apasionado por el fútbol pero desde otro ámbito y con otras intenciones, procurando devolverle al fútbol todo lo que me ha dado”*.

Esa transición de futbolista en activo a “retirado” la ha llevado mejor de lo que mucha gente esperaba. Sigue sin gustarle perder “ni a las chapas”. Si alguna vez apuestan con él, háganlo a “caballo ganador”, que es a lo que él siempre juega...



planificación

132

Planificar consiste en la toma anticipada de decisiones, con el fin de reducir la incertidumbre, las sorpresas y poder así guiar las acciones hacia los objetivos deseados a través de una instrumentación reflexiva de los medios disponibles.

Es decir, estamos en el terreno de los cálculos que preceden y presiden la acción para construir el futuro.

La empresa en su doble acepción, como “unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos”, o como “la acción o tarea que entraña dificultad, cuya ejecución requiere decisión y esfuerzo” por su propia naturaleza, está perma-

nentemente afectada por el riesgo. Pero ello, no obsta para que dicho riesgo deba de minimizarse en la medida de lo posible. Para ello es necesario planificar. El plan es una apuesta, no elimina el riesgo pero lo calcula y está relacionado con conceptos como previsión (visión anticipada), organización, coordinación o el control de acciones y resultados. Debe decidirse por anticipado qué, cuándo, dónde y cómo se van a realizar las acciones y quién las va a realizar.

En la cinematografía, el proceso de planificación es una de las tareas más importantes del director y consiste en el diseño de las secuencias y planos que se van a rodar partiendo del guión de la película. Todo proyecto audiovi-

sual requiere de grandes dosis de planificación y gestión.

Antonio Banderas, tanto en su faceta de actor como de director, lo sabe bien. Probablemente, aquel día que decidió salir de su Málaga natal a una aventura incierta, ya tenía en su mente el objetivo de triunfar en el mundo del cine.

En aquel momento era sólo un sueño, pero su esfuerzo, el constante desarrollo de su talento, sus decisiones reflexionadas, su enfoque racional, capacidad de anticipación, versatilidad para adecuarse a los cambios, son valores -todos ellos relacionados con la planificación- que Antonio Banderas ha exhibido a lo largo de toda su carrera y que le han llevado a obtener extraordinarios éxitos.

“Las improvisaciones son siempre mejores cuando se preparan”. Esta frase, atribuida a William Shakespeare, está claramente relacionada con el mundo del teatro y, en consecuencia, al del cine y podemos extenderla al de la empresa.

Aunque aparentemente estamos ante una antítesis, ambos concep-

tos son complementarios. Se debe planificar pero mantener la intuición, la capacidad de adaptación y la flexibilidad, algo que en un actor es de enorme valor, como lo es también en un empresario.

En la dura y duradera crisis que nos azota, la planificación permite maximizar los recursos, ser eficientes y, por tanto, ser productivos y competitivos.

Frecuentemente, se acusa a nuestras empresas de falta de planificación y organización, lo que lleva a lamentables pérdidas de tiempo y al despilfarro de recursos.

La tradicional capacidad de improvisación, propia de nuestra cultura, debe de estar presidida y orientada por una adecuada y calculada planificación.

Ésta es una de la grandes batallas que tiene que librar la empresa española si quiere mantenerse entre los países que encabezan el liderazgo económico internacional.



antonio
banderas

planificación

En un país como el nuestro en el que, al margen de muchas virtudes, nos acecha siempre esa espada de Damocles llamada envidia, aún no me he encontrado con nadie a quien le caiga mal Antonio Banderas. Puede gustar más o menos como actor, atraer mucho o poco por su físico, pero su manera de comportarse, su cercanía, su ausencia de vanidad, su amor a la familia, su trato siempre correcto con la prensa, es algo que le ha hecho contar con la simpatía de propios y extraños. Su vida cambió aquel día que decidió marcharse de su Málaga natal, con 15.000 pesetas guardadas en el bolsillo del pantalón, que su madre cosió para que no se le cayera ni una. La esperanza de doña Ana era que su hijo, cuando gasta-

se ese presupuesto y no encontrase trabajo, se rindiese y volviese a casa., pero no fue así y hoy Antonio es una de las estrellas más luminosas del firmamento de Hollywood. *“Ni en el más generoso de mis sueños pensé en nada de esto. No le exijo demasiado a la vida, así que todo lo que me dé me lo tomo como un regalo. Es un privilegio estar donde estoy y, sobre todo, haber alcanzado todas las cosas personales que me hacen tan feliz”.*

Los años no han cambiado su naturalidad y cercanía, incluso en los momentos más delicados por los que ha tenido que pasar, siempre tuvo una sonrisa preparada y una palabra amable lista para el que se la pedía. El éxito no

le inmuta lo más mínimo, a pesar de que su vida hace años que está planificada y que tiene que hacer verdaderos “encajes de bolillos” para compatibilizar trabajo, vida familiar y recuperar unas buenas dosis de sus raíces, “a las que siempre procuro ser fiel. No quiero olvidar nunca de dónde vengo y, por supuesto, no dar la espalda a las enseñanzas de mi casa. Siempre he sabido que, lograra lo que lograra en la vida, nada iba a cambiar ni transformar al Antonio de mi infancia. He intentado no dejar de ser aquel chico que salió de Málaga, con el dinero justo en el bolsillo, dispuesto a ser alguien, pero sin la seguridad de que llegaría a lograrlo”.

Ahora disfruta del momento y de la vida que su trabajo le ha proporcionado. Hay etapas en las que le gustaría desaparecer y mantener ese misterio que dicen que hace más atractivos a los actores, pero sabe que ésa es misión imposible, porque la gente ya sabe demasiado de él. Aunque no lo reconoce abiertamente, estoy convencida que echa de menos poder pasear por la calle sin ser

reconocido y recordar lo que es la intimidad. “*En algunos momentos me gustaría ver sin ser visto, ésa es la verdad. En USA no está tan arraigada la prensa del corazón como en España o, por lo menos, el concepto es diferente. Cuando nació mi hija Stella, yo di su foto a todo el mundo para evitar exclusivas y que nos persiguieran sin desmayo. En América eso es suficiente, aquí siempre te piden más. Hay momentos en los que me siento observado hasta en mi propia casa y eso me agobia un poco, pero ya he aprendido a convivir con ello con la mayor naturalidad*”. Ha habido veces en la que la situación de acoso se hizo insostenible y, especialmente dolorosa, al ser como consecuencia de situaciones personales que él hubiera preferido mantener en la intimidad de su casa.

A pesar de esas intromisiones mediáticas, el talante conciliador de Antonio siempre ha sido incuestionable. Tal vez por ello, la debilidad que prensa y público sienten por él es algo absolutamente justificado. Si a eso le sumas que la vanidad es un sentimiento que no conoce,



es posible que encuentres parte del secreto de su éxito con la gente que le quiere y admira. *“No lleva a nada creerse el mejor, ni ser el centro de todo. Yo me aferro a las enseñanzas de mi casa, las que me dieron mis padres desde niño. Sus enseñanzas son mi referencia constante. Mi casa, desde hace años, ya no es sólo aquella en la que está mi familia, sino que siento también como casa a mi país y a mi gente. Hollywood es mi casa eventual, pero la que quiero y siento de verdad es la que me vio nacer. Las raíces de mi pasado, en el que crecí como persona, son mi referencia constante”*.

En lo que coincide la inmensa mayoría no es sólo en su calidad huma-

na, sino también en un progresivo avance como profesional. Los que más atinan aseguran que tiene una de las miradas más hipnotizadoras de Hollywood. En la serena madurez que está viviendo, aguanta el primer plano como si se hubiese quedado anclado en

esos veintipocos años con los que deslumbró a todos desde la gran pantalla. A día de hoy, Antonio Banderas no disimula la ilusión y el orgullo que le produce ser un actor de élite, pero su empeño está en cultivar un talento que, desde que cruzó el charco, no ha hecho más que crecer. Más de setenta trabajos como actor avalan un currículum que para sí quisieran muchos. Seguro que, alguna vez, se habrá preguntado que habría sido de él si no se hubiese comprado aquel billete que le acercó a Hollywood.

“Creo que no llevaría la misma vida, no tendría la misma situación económica, ni estaría tan valorado profesionalmente...”



“Pero todo esto no es demasiado importante. Lo que yo llevo dentro es mi sentimiento de malagueño y español. A pesar de todo el tiempo que llevo viviendo fuera, añoro mucho mi país y el tiempo que paso allí con mi gente nunca es suficiente para mí. Sigo disfrutando como el primer día cuando puedo tomar mis vinos tapeando, ver un partido de fútbol en una tasca, hablar con los vecinos de siempre”. Esos son los pequeños momentos en los que circunscribe su felicidad. “Son los que te la hacen rozar de cerca. Yo soy feliz. A pesar de la aún reciente muerte de mi padre, ten-

go ahora una madre que, aunque mayor, está viva y disfruta de una salud propia de su edad. Tengo un hermano sensacional, que es mi cómplice y mi confidente. Nos llevamos de maravilla y, junto con mi familia son mi presente y mi futuro, aun que sé que la felicidad completa no existe ni para los privilegiados”.

En los últimos años, después de conocer el éxito sin paliativos como intérprete y tener su vida programada con varios proyectos delante de la cámara, Antonio le está encontrando un especial regusto a la dirección. Después de

“Crazy in Alabama” (protagonizada por su mujer, Melanie Griffith) y “El camino de los ingleses”, el malagueño tiene algún que otro plan para continuar realizando películas y, con el tiempo, quién sabe si refugiarse más detrás de la cámara que delante. Esa motivación no sé si nos llevará a perder al actor en beneficio del director. *“Soy muy feliz detrás de la cámara, me siento muy realizado. Creo que ya he recorrido un camino delante de ella y, aunque no la voy a abandonar totalmente, sí quiero dirigir más películas y apoyar el talento que hay en las nuevas generaciones”.*

Cuando, en ocasiones, le han preguntado por si se considera valorado justamente, Antonio jamás ha tenido un gesto de desdén, una mala palabra o una queja por no ocupar un lugar diferente al que tiene. Muchos creen –creemos que falta un Oscar en su curriculum, pero él acepta su ausencia con el mismo talante que recibe cualquier otro reconocimiento.

“Hay que tener muy presente el fracaso porque, cuando te llega, es lo que te ayuda a levantarte y rectificarse”.

“Siempre sueñas con subirte a ese escenario del teatro Kodak y recibir uno. Yo he entregado alguno, pero solamente he estado en la lista de los posibles candidatos con “Los reyes del mambo”. Guardo la satisfacción

de saber que me votaron mis propios compañeros, pero nunca albergué verdaderas esperanzas de lograrlo. Algo parecido me ocurrió con “Evita”, pero

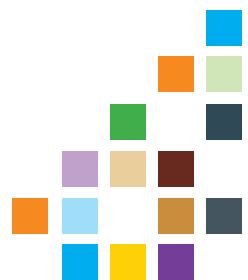
creo que mi gran momento aún está por llegar”.

A pesar de tocar la gloria con la yema de los dedos, sabe que *“en esta profesión hay que tener muy presente el fracaso porque, cuando te llega, es lo que te ayuda a levantarte y rectificar. Es cierto que he trabajado muy duro estos años, que nadie me ha regalado nada, pero he pasado por etapas críticas que me han espabilado mucho”.* La fama le gusta lo justo porque *“ser famoso ahora es una horterada, es un concepto devaluado y que no me gusta nada. Creo que lo peor que me ha*

pasado en la vida es ser famoso. No me quejo del reconocimiento de la gente, del éxito del que disfruto, del cariño de los que me siguen., pero sí echo en falta mi parcela de privacidad. Echo en falta no poder ser normal en algunos momentos, el poder pasear por Málaga con Melanie y enseñarle esos lugares de mi juventud. En 14 años aún no hemos podido hacerlo, es imposible caminar como una pareja normal...La fama me impide esas cosas tan cotidianas y, por eso, no me gusta...Han invadido por completo mi cotidianidad. Ir a comprar una cajetilla de tabaco se convierte en toda una odisea, porque tengo seis o siete coches detrás de mí., ¡¡me lo tengo que pensar!!.. Pero lo peor es cuando hablan de tu vida personal, como si vivieran contigo, y juzgan tus decisiones como si en ellas le fuera la vida”.

Hace tiempo que tiene en mente recoger algunas de sus vivencias en un libro. “No será la historia de mi sueño americano, porque no creo que cuente nunca mi vida. Lo que sí me gustaría recopilar en un libro son cantidad de

artículos que han escrito sobre Melanie y sobre mí. Son inexactitudes, calumnias, mentiras y falsedades contra nosotros. No sé porqué nos dieron tan duro. Nunca entendí porque, en su momento, hubo tanta persecución, pero lo bueno de todo eso es que nuestra relación salió fortalecida. Y aquí seguimos”...



“El investigador sufre las decepciones, los largos meses pasados en una dirección equivocada, los fracasos. Pero los fracasos son también útiles, porque, bien analizados, pueden conducir al éxito”.

investigación y desarrollo

investigación y desarrollo

La necesidad de diferenciarnos

Una frase muy conocida de los creadores de la reingeniería de procesos es:

144

“Estamos entrando en el siglo XXI con empresas diseñadas en el siglo XIX para que funcionen en el siglo XX”.

Quizás para compensar esta exageración o porque a lo mejor resulta que ese es el problema de las empresas, desde muchas instituciones públicas y otros foros se nos está “bombardeando” con el conocido I+D+i.

I+D han sido las siglas que han definido la invención, es decir, los departamentos o áreas de las

empresas que se dedican a la investigación y el desarrollo de productos y servicios. El problema de inventar es que resulta costoso en dos recursos fundamentales, como es el dinero y el tiempo, y el tamaño medio de las empresas de nuestro entorno no les permite en muchas ocasiones disponer de departamentos de I+D.

¿Y qué pasa con la i de la innovación, la famosa “i minúscula”? Según el prestigioso economista Joseph Schumpeter, innovar es “una nueva combinación de los recursos existentes”. A simple vista está claro que invención e innovación no es lo mismo, pero además, innovar es mucho menos costoso que inventar y esto implica que sí pueda ser asumida la innovación

por una inmensa mayoría de las empresas.

¿Les resultan conocidos estos problemas?

“Nos estamos enfrentando a un sin número de nuevos competidores, a un sin número de nuevos productos de gran calidad. Los clientes nos están presionando, los distribuidores están multiplicando sus tentáculos, los márgenes se están reduciendo y nuestro producto/servicio se está convirtiendo en un artículo genérico. ¿Cómo podemos diferenciarnos?”.

El primer paso de la innovación pasa por la descentralización. ¿En qué consiste la descentralización?, consiste en actuar o dejar actuar. La mayoría de las personas de empresa piensan y piensan, planifican y planifican y rara vez llegan a actuar.

Según Dee Hock, creador de Visa, el problema no estriba jamás en cómo meterse en la cabeza ideas innovadoras, sino en cómo sacarse de ella las ideas viejas. Más empresas han fracasado por aferrarse a los negocios del pasado que por

invadir el mercado con una pléthora de nuevos productos y servicios interesantes. Una empresa que se toma en serio la I+D+i tiene que tomarse en serio, y sistemáticamente, el olvido. Es lo que últimamente hemos visto en una conocida campaña publicitaria: “Desaprender”.

I+D

En las fuentes bibliográficas hay varias definiciones del término “investigación y desarrollo”, si bien están marcadas por las mismas características. La I+D abarca todas las actividades metódicas y sistemáticas sobre una base de métodos científicos con el cometido de adquirir más conocimientos para obtener nuevos productos, procesos y servicios.

El término investigación y desarrollo, abreviado I+D, puede hacer referencia, según su énfasis a la investigación en ciencias aplicadas o de ciencia básica o bien en el desarrollo de ingeniería, que persigue con la unión de ambas áreas un incremento de la innovación que conlleve un aumento en las ventas de las empresas.

Composición de la I+D

En lo que respecta a su relación con su aplicabilidad se puede subdividir la I+D en cuatro actividades, que no se pueden delimitar entre ellas de forma clara y que de hecho se solapan en un proyecto de I+D.

Investigación de ciencia básica. Tiene como meta el conseguir resultados y experiencias, sin el objetivo de buscar una utilidad práctica. Más bien se trata de ampliar la base de conocimiento, es decir, se trata de diseñar y comprobar teorías e hipótesis de leyes para conseguir así una base para el conocimiento orientado a la aplicación. Dado que los resultados de esta actividad a menudo no puede protegerse o utilizarse, no suele darse en el sector privado, sino más bien en universidades u otras instituciones de investigación.

Desarrollo tecnológico. El desarrollo tecnológico se ocupa de la obtención y desarrollo de conocimiento y capacidades cuya meta es la solución de problemas prácticos con ayuda de la técnica. Para

ello se sirve de los resultados de la investigación de ciencia básica, del conocimiento orientado a la aplicación y de experiencias prácticas. El objetivo es la creación y el cuidado de potenciales de prestaciones tecnológicos o bien de competencia central tecnológica que permiten aplicaciones prácticas directas. El término del desarrollo tecnológico es similar al término investigación de ciencias aplicadas en las ciencias naturales e ingenierías.

Pre-desarrollo. El pre-desarrollo es la preparación del desarrollo en serie del producto orientado al mercado. Se comprueba si nuevas tecnologías pueden implementarse en productos y procesos. Se diseñan los conceptos de los productos y se crean muestras funcionales. El pre-desarrollo tiene como meta mitigar los riesgos de los proyectos que desarrollan para la producción en serie. En el pre-desarrollo se comprueban si los principios de actuación de la investigación (no industrial) se pueden transferir a la gama propia de productos. Esta actividad se concentra en los componentes y productos con más riesgo a la

hora de lanzar el producto. La gestión de la innovación empresarial tiene lugar en el pre-desarrollo. Con una gestión de ideas sistemática bajo la utilización de técnicas creativas, el pre-desarrollo tiene un impacto en toda la empresa para generar nuevas ideas de productos.

Desarrollo de productos y procesos. En esta última fase se transforman todos los potenciales creados hasta entonces (conocimiento, capacidad, procesos, prototipos) en productos concretos y que se pueden colocar en el mercado. La meta es introducir en el mercado un producto nuevo o mejorado.

Existen diversas clasificaciones de la I+D:

- Según el objeto
 - Producto
 - Proceso
- Según el impacto
 - Incremental
 - Radical
- Según el efecto
 - Continuistas
 - Rupturistas
- Según la escala
 - Programa/proyecto/operación
 - Grupo empresarial/empresa/unidad de negocio
- Sector/mercado
 - Regional/nacional/mundial
 - Según el origen de la innovación
- Dirigida por la tecnología (“technology-push”)
- Impulsada por el mercado (“market-pull”)

¿Dónde aplicamos I+D, por donde empezamos? Concepto de Valor y Cadena de Valor

¿Qué entendemos como valor? Una primera definición habla de “la cantidad monetaria que un cliente está dispuesto a pagar por un producto o servicio”. Así de simple. Podemos disponer del mejor producto, pero si nadie está dispuesto a adquirirlo su valor es cero.

La cadena de valor son todas las acciones (tanto de valor agregado

como de no valor agregado) que se requiere para que:

1-El producto fluya desde la materia prima hasta el cliente.

2-Se diseñe el flujo desde su concepto hasta su lanzamiento.

Valor agregado: son todas aquellas operaciones de transforman el producto; pintura, ensamblado, soldadura, etc.

Valor no agregado: son todas aquellas operaciones donde la materia prima no sufre ninguna transformación; inventarios, almacén, transporte o inspecciones.

La cadena de valor es un modelo teórico que describe cómo se desarrollan las actividades de una empresa. Siguiendo el concepto de cadena, está compuesta por distintos eslabones que forman un proceso económico: comienza con la materia prima y llega hasta la distribución del producto terminado, pasando por las fase de diseño y lanzamiento. En cada eslabón, se agrega valor, que en términos competitivos es la cantidad que los consumidores están dis-

puestos a pagar por un producto o servicio.

El análisis de la cadena de valor permite optimizar el proceso productivo, ya que puede verse, al detalle y en cada paso, el funcionamiento de la empresa. La reducción de costos y la búsqueda de eficiencia en la utilización de los recursos suelen ser los principales objetivos del empresario a la hora de revisar la cadena de valor. De esta forma, la empresa logra ampliar su margen (la diferencia entre el valor total y el costo de las actividades).

Por otra parte, el estudio de la cadena de valor posibilita lograr una ventaja estratégica, ya que permite generar una propuesta de valor que resulte única en el mercado. Aquí es donde se debe iniciar el I+D, cuando detectamos una oportunidad diferencial para el mercado.

Creatividad

La creatividad es quizá la fuente de innovación mejor conocida y más aplicada. No obstante, la creatividad no puede encargarse

se completamente del proceso de innovación, ya que es una herramienta demasiado compleja y que necesita tener ciertos límites. En términos generales, la creatividad significa producir objetos o ideas que no existían previamente. Según Majaro (1992) la creatividad se puede definir como el proceso mental que ayuda a generar ideas. Es decir, que genera un sinnúmero de soluciones a un problema específico, pero sólo a través de una depuración racional puede llegarse a la mejor. La creatividad canalizada a través de una estructura lógica da como resultado innovaciones que tienen éxito. Las empresas deben aprender a seleccionar y aprovechar las ideas creativas tanto externas como internas y a gestionar la innovación de manera sistemática.

A la creatividad no siempre le sigue automáticamente la innovación; las ideas son solamente las materias primas para la innovación. Así, como se mencionó antes, la creatividad se encarga de generar ideas, pero es el pensamiento lógico el que se encarga de depurar las ideas hasta llegar a la mejor solución, la más innovadora.

En cualquier caso, la innovación (en todas sus formas y variantes) siempre exige un nuevo modo de pensar.

Existen métodos para potenciar la creatividad. Está estrechamente ligada con la inteligencia, ya que las ideas creativas surgen en un contexto donde es posible que no existan estímulos presentes. Las personas creativas presentan las siguientes características:

- Son originales
- Son flexibles
- Poseen fluidez de palabra
- Tienen apertura mental
- Pueden redefinir, logran encontrar otros usos o definiciones para productos que han perdido valor con su uso normal
- Tienen inventiva

Oportunidad de Innovar

Drucker (2002, Mayo) sostiene que la mayoría de innovaciones, en especial las que tienen éxito, son resultado de una intensa y consciente búsqueda de oportunidades. Raramente la innovación proviene de destellos de inspiración, esto no quiere decir que no

sea posible que esto suceda, pero las innovaciones que tienen verdadero éxito son producto de un análisis frío de las oportunidades que se presentan para poder innovar.

¿Dónde surgen las oportunidades?

Lo inesperado ocurre. Esta oportunidad está ligada a los cambios repentinos dentro de las sociedades: las modas, nuevas necesidades como cambios de alimentación, de situación económica, etc... También la redefinición de productos se encuentra dentro de esta oportunidad, darle un nuevo valor a productos que lo han perdido.

Incongruencias. La oportunidad de innovar puede encontrarse en incongruencias, sólo es cuestión de observar. A veces los productos que han sido diseñados para un fin no tienen el éxito esperado, una redefinición del producto o vacíos en el mercado pueden hacer la diferencia.

Necesidades del proceso. Cuando los procesos de produc-

ción necesitan adaptarse se obtiene una innovación. A veces el mismo proceso lo demanda porque los equipos tienden a la obsolescencia, por tanto, es necesario hacer adaptaciones del equipo y del proceso, ya sea para hacer más eficiente o producir más volumen. De esta oportunidad surgen la mayor parte de las innovaciones tecnológicas.

Cambios en la industria y el mercado. La oportunidad más obvia de todas. Los cambios producen grandes oportunidades para innovar. Está ligada a las nuevas tendencias de los consumidores y a las nuevas corrientes ideológicas que surgen en el entorno empresarial. Con esta oportunidad han surgido innovaciones sociales como los alimentos congelados y listos para cocinar y el microondas, además de innovaciones en gestión de procesos como la producción más limpia y el ecodiseño.

Cambios demográficos. La dirección de las empresas sabe que la demografía importa, pero siempre han creído que cambia despacio; en este siglo las cosas no son

así. Se pueden encontrar oportunidades para innovar en el cambio de número de personas y su distribución por edad, ocupación, educación y localización geográfica. La mayoría de la población en los países latinoamericanos está compuesta por jóvenes. Esto quiere decir que un bien o servicio diseñado para esta población y que sea aceptado es una innovación exitosa.

Nuevo conocimiento. En el siglo XXI los cambios tecnológicos se están dando a pasos agigantados, es necesario estar actualizados en las nuevas tendencias del conocimiento, los nuevos descubrimientos e incluso ser uno mismo el que va más allá de lo conocido.



CP | CLINIC PLANAS

jorge
planas

investigación y desarrollo

Si como cuenta la leyenda “la cara es el reflejo del alma”, Jorge Planas es ése cirujano plástico en el que toda persona, con ansias de cambiar su físico, puede confiar. Es cercano en el trato, accesible en las confidencias, vocacional en los conocimientos. Creció al abrigo de la medicina y los quirófanos, bebiendo de la experta sabiduría de un padre que innovó como nadie en el terreno de la estética y la cirugía reconstructiva. Su dedicación es profunda, le brota de dentro, le sale del alma. “Yo estudié medicina, porque era lo que más me gustaba a esa edad en la que debía decidir cuál sería mi profesión y, por supuesto, debido también a las influencias externas que yo recibí durante mi infancia. Cuando cumplí los

diez años, mi familia se traslada a vivir a la clínica Planas, que fundó mi padre. Vivíamos aquí, en el último piso”.

Su padre fue uno de los cinco primeros cirujanos que hubo en España. Fue el que trajo la cirugía plástica y el primero en fundar la primera clínica “mono especializada” en cirugía plástica, reparadora y estética en nuestro país y una de las primeras de Europa. “En esa clínica es donde instaló nuestra casa. Mi jardín eran los quirófanos. El ascensor iba parando en los distintos pisos pues, a diferencia de las casas normales en las que tienes vecinos, aquí teníamos la planta de las habitaciones, la de las consultas, la de los quirófanos, la de la cocina. Yo

viví ese ambiente y, con tan sólo diez años, entré por primera vez en una operación. En vacaciones, antes de irnos a la playa, yo solía ir a ver cirugías al quirófano”.

Empezó a ver cómo se operaban narices a esa edad, lo que influyó sobremanera en su decisión de seguir la estela de su padre, un hombre que nunca presionó a ninguno de sus hijos para que continuaran su profesión. El Dr. Planas padre fue el primero de su familia en dedicarse a la medicina. No tenía antecedentes en su familia, por lo que la clínica que el montó fue precursora y partió de cero. “*Mi padre empezó en la cirugía estética, reparadora y reconstructiva por casualidad. El se quemó las manos en la Guerra Civil, sacando las balas bajo Rayos X cuando aún no se sabía que se tenían que utilizar guantes de plomo. Los cirujanos nos lavamos las manos varias veces al día y con jabones muy abrasivos. No podía soportar el dolor de ese proceso porque tenía las manos radiadas. Leyendo un artículo vio que un americano había descubierto el llamado*

injerto cutáneo, sacar piel de un lado del cuerpo y traspasarla a otro. Cogió un barco y tardó tres semanas en llegar a Estados Unidos. Allí se operó y vio que era tal el avance que suponía la cirugía reparadora, que en aquel momento se estaba consolidando como especialidad, que se quedó más tiempo allí para aprender. Al regresar decidió ser cirujano plástico y ejercer como tal”.

Como en España no existía esa especialidad, se dedicó a ir por los hospitales creando unidades de “Cirugía Plástica y Quemados” hasta que construyó la Clínica Planas en Barcelona (1971). Era la época de la posguerra (años 50,60 y 70), donde la necesidad se convertía en virtud, lo que primaba era el sacrificio y la austeridad, por eso era un auténtico riesgo lanzarse a la aventura de crear una clínica privada, creada única y exclusivamente para esa especialidad. “*Su verdadera aportación innovadora fue la cirugía reparadora, porque la estética la fue aprendiendo con el tiempo. Tengamos en cuenta que la liposucción nació a principios de los ochenta, el láser unos años*

más tarde, el aumento de mama en los setenta.. El boom de la cirugía estética fue posterior a la creación de la clínica”.

Cuando joven Jorge le dice a su padre que quiere dedicarse a esto, como suele ser la norma, el

Dr. Planas senior le dice que le parece bien, que le apoya..., pero que tiene que ser el mejor. *“El venía de crear escuela. Ten en cuenta que, actualmente, hay 300 cirujanos plásticos creados en esta clínica. Yo no podía ser uno más, tenía que sobresalir y dar*

ejemplo. Me iba a mirar con lupa todo el mundo. Mi padre se casó muy tarde, tenía más edad de ser mi abuelo. El me tuvo a mí con 50 años y soy el mayor de los tres hermanos. Con esto te quiero decir que, entre mi padre y yo, perfectamente podría haber existido una generación de médicos por

medio. Cuando mi padre tenía 72 años, yo estaba en el primer curso de la especialidad. El tenía mucha prisa por enseñarme. Y lo consiguió, me enseñó y casi todo lo que sé de cirugía plástica lo aprendí de él”.



Jorge Planas decide seguir la estela de la especialidad paterna porque *“al final, siempre eliges aquello de lo que más sabes y que se acaba convirtiendo en lo que más te gusta. Esta rama de la medicina era la que mejor entendía, en la que mejor sabía justificar el por qué*

de las cosas y entender las técnicas. Era impensable para mí coger otro tipo de especialidad. Nunca me he arrepentido porque es la rama menos monótona de todas las que hay en medicina, porque está en constante evolución y porque compagina la ciencia, el arte y la psicología”.

La clínica Planas es la prueba más evidente de ese constante progreso. Todos los facultativos que trabajan en ella se concentran en su especialidad. *“Ahora somos 30 médicos en la Clínica, cada uno especializado en una parcela concreta de la cirugía plástica y de la medicina estética. Así, uno solo hace láser, otro solo trata la calvicie, una doctora está especializada en labios, otro solo realiza microcirugía. Todos estamos capacitados para hacer otras cirugías, pero preferimos la especialización y dedicación plena a una cosa en concreto. Eso es lo que te lleva a la excelencia”*.

Es de los que piensa que la cirugía estética está al alcance de todos, que no es un artículo de lujo para las clases más pudientes. *“Aquí vienen desde príncipes hasta chicas que friegan escaleras. Eso te demuestra que la cirugía plástica ya no es elitista. Evidentemente es una técnica que no es barata. Estamos en época de crisis, por supuesto, pero el nivel de vida del país ha subido mucho con respecto a décadas pasadas y lo que en esos años era tan inaccesible, ahora no lo es tanto.*

No voy a negar que la crisis afecta a todos los sectores, pero yo he notado que hay gente que, entre cambiar de coche u operarse esa nariz que le crea un complejo enorme, se decantan por poner solución a su problema físico. Un día me lo dijo una paciente: “¿para qué me voy a ir de tiendas a comprar ropa nueva si no estoy feliz con mi cuerpo?”. Ahí radica la explicación y la verdad de todo”.

Una de cada diez mujeres que acuden a su clínica salen sin operarse... *“porque no quiero hacer lo que me piden o porque les hago ver que no lo necesitan. Ya sea porque se dan cuenta que esa cirugía que quieren implica llevar unas cicatrices, que no contaban con ellas, o porque llegan con expectativas irreales. Hay veces que con técnicas no quirúrgicas puedes conseguir igual resultado. Nunca hay que engañar al paciente, sino que se le debe ofrecer el abanico de posibilidades para que elija la más adecuada. Con láser y botox, hoy puedes tener resultados muy buenos o no tan buenos, pero te evitas una operación que no deja de ser algo*

traumático para el paciente. Es cuestión de valorar aunque, en líneas generales, la gente sabe muy bien lo que quiere y viene con las ideas muy claras”.

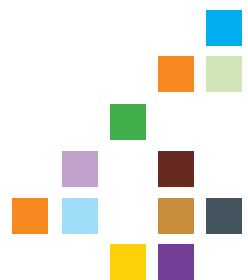
Sin pretenderlo, Jorge Planas se está convirtiendo en el artífice de la felicidad de muchos pacientes. Decidir pasar por el quirófano de manera voluntaria siempre está motivado por un deseo irrefrenable de mejorar aquello que no nos permite estar a gusto con nosotros mismos. *“La cirugía de mama es la que mayor felicidad le proporciona a las pacientes. Es cierto que cada mejora produce una subida de autoestima, pero la nariz y la mama son las que mayor índice de alegría producen. Luego están los labios, por ejemplo, aunque hay mucha gente que llega con mucho miedo ante la duda de cómo van a quedar. De entrada, yo soy contrario a los rellenos permanentes, hay que hacerlos siempre con reabsorbibles. Explicárselo a la paciente es fundamental, se tranquilizan. El miedo es el resultado del desconocimiento y yo lo entiendo, por eso hay que realizar con los pacientes una es-*

pecie de terapia psicológica para hacerles comprender los pros y contras de la intervención y, por supuesto, para que confíen en el cirujano que es quien tiene el conocimiento. La confianza paciente-doctor es prioritaria y decisiva”.

Su talento no tiene límite y su capacidad de trabajo, entrega e innovación tampoco parece tener fin en el horizonte. Su nombre ya no es una herencia paterna. El suyo es un prestigio ganado, día a día, desde el mismo momento que decidió dedicar su vida a aportar felicidad a quienes los complejos les impedían disfrutar de la vida. Sólo por eso merece un lugar privilegiado en la memoria colectiva de los que suspiran por estar a gusto con ellos y el cuerpo que les ha tocado en suerte.

<http://www.clinicaplanas.com/>

<http://jorge-planas.clinicaplanas.com/>



Liderazgo, versatilidad, sentido del humor..., van de la mano de elementos tan íntimamente relacionados con la actividad mercantil como el marketing, la innovación, la internacionalización...

Este libro trata de demostrar que se ha producido esa fusión y que, gracias a ella, se pueden extraer grandes enseñanzas de los pequeños detalles. En la cotidianeidad, intimidad y experiencia de los que han llegado lejos se esconden las claves del éxito empresarial.

