

**P.-** **RECURRENTEMENTE SE HABLA DEL CAMBIO. ¿ES FRUTO DE LA EVOLUCIÓN DE LA SOCIEDAD Y DE LAS PERSONAS O DE LA NECESIDAD DE MEJORAR LOS RESULTADOS?**

**R.-** Los cambios suelen ser resultado de la dinámica competitiva y llegan por convicción o por convulsión. Normalmente cambias porque quieres cambiar, o cambias porque estás entre la espada y la pared.

**P.-** **¿LA RESISTENCIA AL CAMBIO ES MIEDO A PERDER PODER?**

**R.-** Evidente. El buen directivo es aquel que es capaz de rodearse de gente mejor que él. Es que instala una confianza y unos criterios de gestión que permiten que el grupo vaya solo sin su presencia. El que promueve la innovación y la creatividad. Los resultados y la presión del día a día son virus que acaban matando el sistema que les alimenta.

**P.-** **¿LA PRESENCIA DE LA MUJER EN CARGOS DIRECTIVOS AYUDARÁ A PROVOCAR EL CAMBIO DE VALORES?**

**R.-** La presencia de la mujer en la empresa va a ser muy positiva. Las mujeres tienen un pensamiento más sistémico, más global. Amparo Moraleda, presidenta de IBM España, es un ejemplo.

**P.-** **¿EL MUNDO ANGLOSAJÓN PUEDE SER EL MOTOR DE ESE CAMBIO?**

**R.-** Estados Unidos siempre es una referencia. Pero, a los españoles cada vez se nos escucha más fuera. Se están exportando libros de gestión y las experiencias de las empresas españolas de éxito se estudian en el extranjero.

**P.-** **¿LA TENDENCIA A VALORAR EL PAPEL DE LAS PERSONAS TAMBIÉN ES UNA NECESIDAD O ES UNA MODA?**

**R.-** Tratar bien a las personas es muy rentable. Lo sorprendente es que tengamos de afirmar esto y se asuma como un valor porque antes se pensaba que había que tratar a las personas como animales para que funcionasen. Aquí sí que ha habido un gran cambio de paradigma. Por ejemplo, una empresa que tenga unos criterios de selección claros y que seleccione a una persona formada y comprometida, lo que tiene que hacer es de-

En las escuelas de negocios se enseña a reducir la incertidumbre desde un plano técnico.

Pero, ¿qué pasa con la planificación de las actitudes

para trabajar con confianza para no frenar su creatividad. Es más rentable facilitar la conciliación, tratar bien a las personas, no esclavizarlas. Las empresas que se lo creen y que lo practican ganan más. La enfermedad más extendida actualmente es la depresión. Esto no se lo puede permitir una sociedad.

**P.-** **OTRO CONCEPTO QUE ESTÁ DE MODA ES EL DEL COMPROMISO. LAS EMPRESAS PIDEN COMPROMISO A SUS EMPLEADOS. ¿SE COMPROMETEN LAS EMPRESAS?**

Tiene que haber una correspondencia. Yo diría: No prediques, tus empleados están mirando. O nos comprometemos todos o no hay compromiso. Tú no puedes pedir a tu equipo que se deje la piel y mantenerte al margen porque la gente se va o se evade. No valen las declaraciones de buena voluntad si no están apoyadas en un esquema de valores que las hagan creíbles en el largo plazo. Pero, el mercado se autorregula y al final se produce una regulación natural. Sólo logran el compromiso los que se comprometen.

**P.-** **¿CUÁLES SON SUS DIRECTIVOS DE REFERENCIA?**

**R.-** Yo citaré a Amparo Moraleda, de IBM; a Félix Tena, de Imaginarium, a Richard Branson, a Bill Gates.

**P.-** **¿Y OTRAS PERSONAS QUE HAYAN DEJADO HUELLA EN USTED?**

**R.-** Gandhi, Mandela, Luther King, Viktor Frankl, Helen Keller. Muchos. ▀

El buen directivo es aquel que es capaz de rodearse de gente mejor que él. El que instala una confianza y unos criterios de gestión que permiten que el grupo vaya solo sin su presencia