



Entrevista por Federico Fernández de Santos

¿WHO'S WHO EN EL MANAGEMENT ESPAÑOL?



Fernando Trías de Bes

Fernando Trías de Bes es Licenciado en Empresariales y MBA por ESADE Business School (www.esade.edu) y la Universidad de Michigan.

Es socio-fundador de la firma Salvetti & Lombart (www.salvettilombart.com), consultora de investigación estratégica de marketing e innovación fundada en noviembre de 1996, y entre cuyos clientes se encuentran empresas privadas de Europa, América y Asia, como Sony, Pepsico, Nestlé, Telefónica, The Thomson Company, Vodafone, Winterthur, entre otras, y también ONGs, como Cáritas, Oxfam, Médicos Sin Fronteras y Aldeas Infantiles Sos.

Combina su actividad profesional con labores académicas como Profesor del Departamento de Marketing de la Escuela de Negocios ESADE en Barcelona.

Es conferenciante en foros nacionales y extranjeros y fue el único ponente español del Fórum Mundial de Marketing y Ventas (2004) en Barcelona junto a diferentes expertos mundiales en la materia, como Philip Kotler, Roger Blackwell, Gian Luigi Buitoni, Peter Sealey y Merlin Stone.

Es autor de "El vendedor de tiempo" (Empresa Activa, 2005) y "Relatos absurdos" (Urano, 2006). Además, es co-autor, junto a Álex Rovira, del éxito de ventas "La buena suerte" (Empresa Activa, 2004) traducido a 38 idiomas en más de 80 países de todo el mundo, y del que se han vendido más de 3 millones de ejemplares vendidos. Este libro ha sido galardonado con el Premio Shipu de Japón y apareció una reseña en la revista Publishers Weekly.

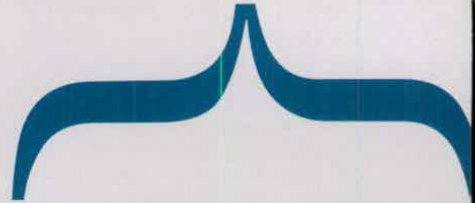
También es co-autor del libro "Marketing Lateral" (Pearson Educación, 2004) junto a Philip Kotler, Profesor de Marketing Internacional en la Kellogg School of Management (www.kellogg.northwestern.edu).

Es colaborador habitual de diversos medios de comunicación escritos, forma parte del HSM Talents (www.hsm-es.com/talents), junto a expertos como Juan Mateo, Santiago Álvarez de Mon o Mario Alonso, y su biografía aparece en la obra "Who's Who en el Management Español" (Interban, 2006), donde se recogen las reflexiones, pensamientos y aportaciones de los catorce principales expertos españoles en gobierno de las organizaciones.



Fernando Trias de Bes
Socio-Director de Salvetti & Lombart

“El principal mal que aqueja a nuestra sociedad es el miedo que nos paraliza”



FEDERICO FERNÁNDEZ DE SANTOS:
¿Cuáles son los principales retos a los que se enfrentan las organizaciones del siglo XXI?

FERNANDO TRIAS DE BES: Uno de los principales retos al que tienen que hacer frente las organizaciones es que todas las cosas tienen una fecha de caducidad más corta. Vivimos en un entorno competitivo donde la velocidad es la nota dominante y este ritmo frenético se ha trasladado también al mundo empresarial, desde la rotación de directivos, a la duración de las novedades, los ciclos de vida de los productos, etc. El reto está en cómo imprimir velocidad a un negocio sin caer en el atolondramiento y sin correr a la desesperada como ya sucedió con la época dorada de Internet. Me gusta utilizar el término “velocidad controlada”. Hay que aumentar la velocidad de crucero pero al mismo tiempo es necesario diseñar alerones y otro tipo de estabilizadores para que ese ritmo sea estable.

El segundo reto reside en los cambios estructurales de tipo económico que se están produciendo a nivel mundial. El fenómeno de China e India implica una redefinición importante de las ventajas competitivas de los países que afectan a los negocios. En nuestro país, más dependiente del turismo y la construcción, se está notando menos, pero en Italia, por ejemplo, el impacto es notable.



Entrevista por Federico Fernández de Santos

F. F-S.: En cierta ocasión Vd. escribía: "El tiempo es un bien escaso: es el que es y se acaba. Tenemos la sensación de que es infinito o, como decía Hemingway, vivimos esta vida como si lleváramos otra en la maleta". Vivimos en la sociedad de la inmediatez en la que existe dificultad para saborear el presente, y aquí reside una de las claves de la vida. ¿Qué podemos hacer para que la situación no nos sobrepase?

F. T. B.: La única solución radica en no olvidar jamás que el único tiempo del que disponemos, tanto en el plano personal como profesional, es el presente. El futuro no existe porque aún no ha llegado y el pasado ya quedó atrás y poco podemos hacer por cambiarlo. Uno de los problemas del ritmo actual al que vivimos y de la escasez de tiempo con la que contamos es que no disponemos de espacios de tranquilidad espiritual para disfrutar y saborear el momento actual. El reto está en tomar conciencia de esta realidad y saber valorarla.

F. F-S.: Vd. ha dicho: "La gran paradoja es que después de tantas revoluciones, tanta sangre derramada y tanta gente que ha sufrido para que se garanticen libertades y derechos fundamentales resulta que cuanto más libre podría ser la persona más grilletes le ponemos. Un sistema libre puede esclavizar tanto o más que uno feudal dependiendo de cómo se diseñe". Explíquenos esto.

F. T. B.: Es la conclusión de mi libro "El vendedor de tiempo". Resulta paradójico que a medida que vamos adquiriendo más libertades y la tecnología nos permite disfrutar de más tiempo, con un mayor equilibrio entre nuestra vida profesional y personal, ocurre todo lo contrario.

Existe una especie de inconsciente colectivo según el cual a medida que se solucionan ciertos inconvenientes creamos otros para tener siempre sometido al individuo. Se inventan mecanismos mediante los cuales el ser humano está totalmente atado al sistema. Un ejemplo actual puede ser la inflación de activos y de viviendas. Cuando podríamos tener hectáreas de terreno a un precio menor, con mucha más movilidad geográfica y con un estilo de vida más equilibrado, se

buscan ataduras que aceleren nuestro ritmo de vida con el objetivo de asegurar la contribución del individuo al sistema. Me considero un liberal pero el límite de la libertad está en la libertad sin límites. Es necesario una reflexión sobre lo que estamos haciendo realmente con esa libertad.

F. F-S.: La Gestión del Compromiso es una de las áreas de mayor interés en las organizaciones hoy día. Dave Ulrich, Profesor de la Universidad de Michigan, describe el Talento como el producto de "Competencias" (conocimientos, habilidades, experiencia) por

cubiertos –un salario y unas condiciones de trabajo en mercado– hablar de compromiso significa hablar de motivación, y ésta se produce cuando estás en un entorno en el cual te realizas como persona; ello tiene lugar cuando el contenido del trabajo está en consonancia con tus aspiraciones, deseos y, sobre todo, con un supra-objetivo; un "para qué" que da sentido. Cuando esto ocurre, el compromiso no es una cosa que se tenga que gestionar directamente sino una "consecuencia de".

Leía recientemente que uno de los principales factores de retención y generación de compromiso en las organizaciones es el estar en un entorno laboral donde se permita desarrollar la creatividad y la innovación. Esto demuestra que lo que buscan las personas son ámbitos de trabajo donde puedan realizarse como individuos y desplegar toda su potencialidad; un lugar donde contribuir con sus aportaciones que den sentido a lo que hacen.



"Estamos rodeados de catastrofistas que nos venden una realidad que sólo representa una pequeña porción de lo que ocurre en el mundo"



F. F-S.: Para ocupar un puesto de Alta Dirección se requieren una pluralidad de competencias; pero, ¿cuáles son las tres o cuatro cosas imprescindibles?

F. T. B.: Sentido común, sentido común y sentido común. El sentido común es muy importante porque, como se suele decir, es el menos común de los sentidos. Cuando hablo de sentido común me refiero a personas muy equilibradas, bien preparadas en lo técnico y también en lo humano. El directivo tiene que ser un individuo competente y además persona. Esto es lo más están valorando los cuadros inferiores de los superiores. Quienes ocupan puestos de gobierno tienen que ser personas exigentes pero sin olvidar el componente humano. Un líder auténtico siempre está próximo a su equipo.

F. F-S.: Defina con una frase el mundo que vivimos, cuáles son los principales males que aquejan a nuestra sociedad, y cómo ve el futuro.

F. T. B.: Vivimos en un mundo trepidante en el que todo se ha acelerado de manera vertiginosa. Esto no implica un juicio positivo ni negativo, sencillamente es. El reto está en saber hacerle frente adecuadamente.

"Compromiso", donde este factor actúa como apalancamiento. Parece que en un mercado cercano al pleno empleo dominado por el employee power, (poder del empleado) ganarse el compromiso de los empleados es todo un reto. ¿Cuáles son las principales claves para conseguirlo?

F. T. B.: Lo que busca el empleado en su puesto laboral es un "para qué", un contenido que dé sentido a su trabajo. Al hablar de compromiso existen factores "higiénicos" y "motivadores". Si partimos de que los "higiénicos" están



Fernando Trias de Bes
Socio-Director de Salvetti & Llobart

El principal mal que aqueja a nuestra sociedad es el miedo que nos paraliza. El mundo está lleno de catastrofistas que anuncian debacles continuos en lo económico, en lo social, en lo político... Es cierto que hay muchos retos que abordar y gestionar pero se vende miedo continuamente. Lees los periódicos, y aunque lo que te cuentan es un 2% de lo que ocurre en el mundo, parece que todo es terrible. Esto provoca una gran sensación de miedo en el individuo que le atenaza y tiende a recluirse, eliminando todo vestigio de espontaneidad y creatividad.

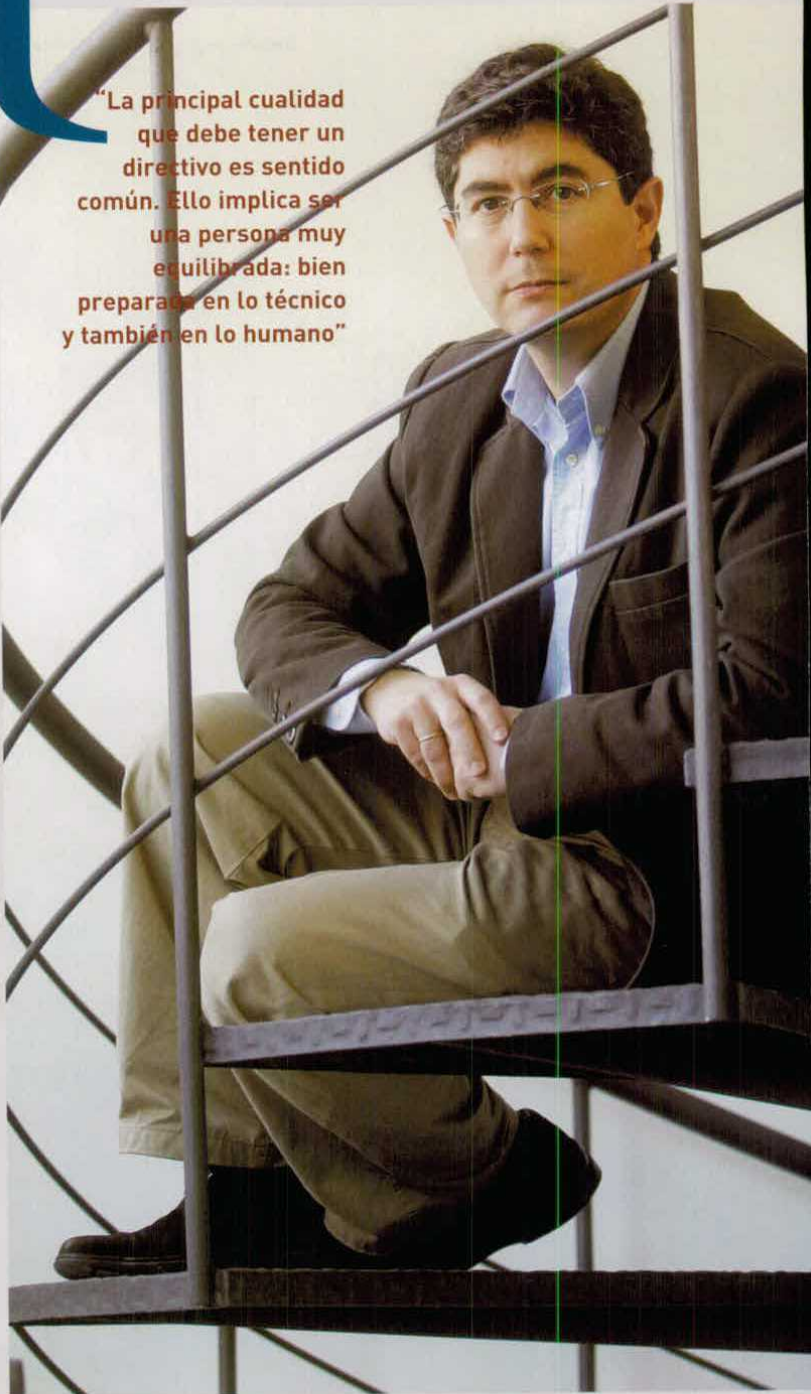
Respecto al futuro, veo un mundo cambiante en el que, gracias a las nuevas tecnologías, cada vez más toda esa información y comunicación que proceden de un único foco dando un lugar a un monólogo donde existe un emisor con muchos receptores, da paso a una comunicación sistémica y neuronal en la que existen muchos individuos manifestándose y expresándose con criterio propio. En definitiva, veo una nueva tendencia, una nueva forma de entender la comunicación en la sociedad en la cual muchos aspectos que importan surgirán de la gente y no serán comunicadas o vendidas a la gente.

F. F-S.: Una de sus áreas de especialidad es el marketing. Hoy día existen más soportes y más profundos que en épocas pasadas, lo que hace que la comunicación se haya vuelto más compleja. ¿Qué herramientas deben utilizar las organizaciones para llegar más y mejor a los potenciales clientes y ser capaces de generar una diferenciación emocional respecto a la competencia?

F. T. B.: No existe una respuesta universal. Parece que en los modelos competitivos de los países, las ciudades o las empresas, los tamaños intermedios son los más cuestionados. Da la impresión de que existe lugar tanto para las grandes naciones / corporaciones como para las pequeñas y no tanto para las intermedias. Probablemente, el modelo competitivo chino es tan bueno como el sueco; sin embargo, Francia, con un tamaño intermedio, está intentando definir cuál es su modelo.

Respondiendo a la pregunta de los soportes, creo que depende mucho del tamaño de empresa y, sobre todo, de la

“La principal cualidad que debe tener un directivo es sentido común. Ello implica ser una persona muy equilibrada: bien preparada en lo técnico y también en lo humano”





Entrevista por Federico Fernández de Santos

estrategia hacia los clientes. Me parecen apropiadas las estrategias de comunicación de masas utilizando los medios clásicos y tradicionales que aún siguen funcionando o las estrategias de comunicación de nicho: o tienes mucho volumen y masa crítica para ir a medios masivos o te centras en comunicaciones más targetizadas. Solo veo estos dos modelos: o un modelo de tamaño o un modelo de targetización. Creo que las estrategias intermedias caen en saco roto.

F. F-S.: Jeffrey Pfeffer, de la Universidad de Stanford, decía que "muchas escuelas de negocio engrandecen la cabeza pero empuñeñecen el corazón". Vd. es Profesor de ESADE. ¿Cuáles son los principales desafíos a los que se enfrentan las Business Schools durante los próximos años?

F. T. B.: Los desafíos son múltiples. El primero, de carácter académico, tiene que ver con la convergencia en los planes de estudios del entorno europeo e internacional que está provocando que se tengan que reciclar muchos contenidos y muchos profesores.

Un segundo reto tiene que ver con el ritmo de aparición de teorías y publicaciones relativas al management. Hoy día se publican del orden de ocho libros de branding por semana. Tenemos por delante el reto de ser capaces de hacer un esfuerzo de síntesis, condensación y discriminación para quedarnos con lo más esencial y sutil de cada área de conocimiento.

El tercero es un reto que no es nuevo: la internacionalización. En nuestro país se han hecho grandes avances en este sentido ampliando nuestras perspectivas de miras más allá de nuestras fronteras ■

"La gente busca en su puesto trabajo un para qué que dé sentido a lo que hace y pueda realizarse"

