

Opinión

SEÑOR BARTOMEU, ¿Y AHORA QUÉ?



Pere Garcia

Master Coach de Tisoc Coaching

Tras la partida de Sandro Rosell de la Presidencia del Fútbol Club Barcelona, la organización asiste a un aparente vacío de poder que sus sucesores tendrán que gestionar de la mejor forma posible. Los primeros meses de tránsito entre el cargo electo y el repuesto serán claves para este último, si quiere afianzar su cargo y aprovechar su oportunidad, o hacer saltar todo por los aires.

¿Qué hacer cuando ocupamos un puesto o cargo de poder sin la credibilidad y la autoridad necesaria, puesto que inicialmente no era para nosotros? Existen tres variables claves a la hora de entender la realidad de los equipos y/u organizaciones que, una vez analizadas, nos permiten determinar que estilo y rasgos del liderazgo se ajustan a ese momento.

Si nos detenemos a analizar el caso que nos ocupa, nos daremos cuenta de que la complejidad de los clubes deportivos, excede muchas veces los límites de lo controlable, ya que existen demasiadas variables fuera de nuestro control que pueden acabar dinamitando nuestra credibilidad, simplemente porque la pelota golpea el palo y sale fuera, o todo lo contrario si la pelota toca el palo y entra, y ahí, el presidente, poco puede hacer, pero son las reglas del juego, con lo cual, debemos aceptarlas si asumimos el reto. Ante esta realidad, a veces tan funesta, de-

beno enfatizar en los círculos de influencia para obtener herramientas que nos aporten seguridad y confianza. Por ello, un buen líder debe asumir desde el principio, que su *target* está en lo controlable, para así impactar en lo influenciable, es decir, aspectos que dependan de nuestras acciones y no esperar que los elementos no controlables contaminen mi plan de acción.

Vamos a analizar pues, que debemos contemplar y analizar y como nos debemos comportar, en el caso de ocupar un cargo de manera fortuita, donde mi credibilidad como líder está aún por demostrar.

¿Qué hacer cuando ocupamos un puesto o cargo sin la credibilidad y autoridad necesaria?

En primer lugar, y como paso previo, partiremos de una serie de premisas especulativas, puesto que sólo de esta manera podremos definir el contexto, elemento sin el cual, es imposible definir una estrategia acertada. Dichas premisas nos sitúan en un entorno estable y reconocido de alta confianza por parte de los integrantes del colectivo, así como de alta cohesión a la tarea, puesto que presuimos objetivos bien definidos y estimulantes relacionados con el rendimiento óptimo y la consecución de resultados en forma de reconocimiento externo.

Así pues, estando ya situados en relación a dos de las tres variables clave, que son confianza de los integrantes del equipo y cohesión interna, nos queda analizar la tercera, y que en este caso será clave para perfilar el estilo de liderazgo en este particular, y es la credibilidad.

Un nuevo *sheriff* arriba a la ciudad, y se encuentra un contexto marcado por alta confianza, alta cohesión, y en el caso del señor

Bartomeu, baja credibilidad, ¿cómo debemos proceder? Aplicando, lo que denominamos un estilo comprometido.

Entendemos como baja la credibilidad, puesto que a nivel externo, la sensación de ocupar el cargo alguien por el cual no se ha votado, sin duda, despierta un halo de duda sobre él que es absolutamente razonable y justificable, aunque cabe destacar un valor a favor del señor Bartomeu, y es que ya estaba dentro de la organización, lo cual le puede beneficiar en muchos sentidos o no, en función del trabajo y estilo que haya tenido con anterioridad desempeñando su cargo, y el impacto que haya tenido con las personas que le rodean.

¿Qué es un estilo comprometido? ¿Qué comportamientos requiere del líder este estilo para alcanzar la tan valorada y ansiada credibilidad interna y externa? Grandes preguntas a las que debemos dar respuesta si nos encontramos en la situación del señor Bartomeu.

Un estilo comprometido se basa en conciliar mis beneficios con los del equipo, es

decir, remangarse si toca, y renunciar al ego tan presente en las altas esferas corporativas, puesto que el equipo unido y confiado, no acostumbra a sentir tan necesaria la presencia del líder. Su cercanía con los miembros del equipo para comprometerse con los objetivos grupales y las motivaciones individuales, será un elemento clave a la hora de profundizar en el plano interpersonal.

Debe mostrarse accesible y cercano, ya sólo desde la humildad, y con altas cuotas de inteligencia emocional, conseguirá poco a poco ganarse a los integrantes del equipo.

Uno de los errores habituales es la de querer cambiar cosas inmediatamente para marcar terreno y demostrar a los demás que alguien nuevo toma el mando, y eso muchas veces se hace sin medir las consecuencias y empujados por un profundo deseo de protagonismo, que de buen seguro será mal visto por el colectivo, ya que como hemos explicado, cuando alguien no tiene credibilidad, no puede pretender convertirse en un referente de la noche a la mañana, entendiendo este elemento, como la culminación de un buen proceso de liderazgo.

En definitiva, si el señor Rosell ha decidido abandonar el barco, sus motivos tendrá, si ha delegado en el señor Bartomeu, por algo será, pero de lo que no cabe duda, es que si en los primeros pasos de su andadura como nuevo líder, si no analiza el contexto y se centra en las variables controlables del proceso, se muestra comprometido con los objetivos grupales, renunciando a su ego, y se muestra próximo y humilde en poses de compartir éxitos y fracasos, las posibilidades de solidificar su credibilidad se verán limitadas, y el tan ansiado gral del buen líder que son la autoridad y el ser un referente, se le escaparán de las manos, dejando en el destino y el azar lo que pueda pasar.



THINKSTOCK

UNA RADIOGRAFÍA DE LAS MAYORES EMPRESAS



Frederic Borrás

Presidente de Association for Corporate Growth

Hace unos días se publicaba la lista de las principales empresas del mundo por su valor de capitalización bursátil al cierre de 2013. Llama la atención que de las primeras diez, nueve son de Estados Unidos, con la presencia destacada de Apple, Google y Microsoft con lo que se pone en evidencia el poder de la tecnología americana, que es un aspecto a destacar y sobre el que reflexionar. Y también señalan la capacidad de este país de crear empresas e innovar pues son relativamente jóvenes y han dado su gran salto en los últimos años.

Hay que decir que pesa mucho en la ascensión a los primeros puestos del *ranking* que la bolsa americana se mueve por estas fechas por sus máximos históricos, superando algunos días los 16.000 puntos cuando por ejemplo nuestro Ibex se mueve por los 10.000 puntos, cuando antes de la crisis alcanzó ca-

si los 16.000. Otra medida del alto nivel en que se mueven las cotizaciones de la bolsa en Estados Unidos es que en promedio está en un PER 25 -*Price to Earnings Ratio*, la relación entre el precio y los beneficios-. Ese PER es casi el doble de la bolsa española y todo esto, seguramente gracias a que su economía ya ha salido de la crisis y tiene buenas perspectivas de crecimiento, además de la gran cantidad de dinero que ha inyectado al sistema la Reserva Federal.

Por el contrario este año han caído del *top ten* las tres mayores empresas chinas debido fundamentalmente a la bajada de la bolsa en este país, como en otros considerados emergentes y las dudas de que puedan seguir manteniendo los ritmos de alto crecimiento en que se ha desarrollado en los últimos años.

Pero la única no americana de estas primeras diez mundiales es una europea. Far-

macéutica especializada en productos para la oncología cuyo nombre es Roche, que es suiza, como lo son la segunda y la cuarta mayores de Europa (Nestlé y Novartis). Por cierto, que todas estas empresas tienen en Barcelona su sede social para la Península Ibérica y demuestran que no es necesario ser de un país grande para tener las mayores empresas, como lo reitera el hecho de que la tercera empresa europea es una anglo-holandesa -Royal Dutch Shell-.

Para ver cómo queda España en este panorama europeo de las grandes empresas diremos que Inditex, además de ser la primera textil del *ranking*, es la gran protagonista española, al ser una empresa

relativamente joven y la primera que aparece, haciéndolo en el lugar vigésimo primero, seguida de Banco Santander, Telefónica, BBVA, Iberdrola, Endesa y Repsol. En definitiva, a parte del gran éxito de Inditex, que

es una empresa de la periferia, el panorama español se resume concentrado en los dos grandes bancos, los antiguos monopolios y las eléctricas.

En cuanto a Cataluña, la primera empresa que aparece es CaixaBank en el lugar 124 de Europa, seguida de Gas Natural y Abertis, lo que confirma el éxito de la apuesta realizada ya hace años por La Caixa al potenciar estas dos empresas que están internacionalizadas y nos sitúan pues en el mapa empresarial europeo.

En Cataluña también tenemos otras empresas que se mueven en sectores como el farmacéutico o el textil, de relevancia en nuestro entorno, pero falta dimensión para llegar a esta talla de los campeones europeos. Por esto hay que aplaudir los esfuerzos y los avances que están realizando compañías como la farmacéutica Grifols, que mediante una operación corporativa a través de la que ha adquirido una división de Novartis -a quien hemos visto antes muy arriba en el *ranking* de grandes empresas- ha ganado mucho terreno para situarse en posiciones de protagonismo internacional.

A las empresas catalanas les falta dimensión para situarse entre los gigantes europeos