

Menos jefes, más líderes

Directivos.
El empresario guipuzcoano se adapta a las exigencias del siglo XXI y se transforma para apostar por un modelo nuevo, más participativo

MIKEL MADINABEITIA

Las empresas, como la sociedad, han cambiado mucho en las últimas décadas. Y con ellas, los máximos responsables de las compañías. ¿Cómo eran y cómo son los directivos vascos? ¿Han modificado sus pautas de comportamiento? ¿Cómo son en su día a día? ¿Sigue funcionando el 'orden y mando' o se ha registrado un cambio de estilo en el ejercicio del poder?

DV ha recabado la opinión de la patronal Adegí, la Diputación foral, la Cámara de Comercio, el sindicato CC OO, la consultora ie-Team y la escritora especializada en el ámbito empresarial, Nerea Urcola, para realizar una radiografía de los mandos empresariales guipuzcoanos del siglo XXI. La tesis principal es la siguiente. Hacen falta menos jefes y más líderes.

¿Pero cuál es el perfil de nuestros líderes empresariales? ¿Cuáles son sus fortalezas y debilidades? El director general de la patronal Adegí, José Miguel Ayerza, analiza esta cuestión desde la experiencia personal y considera que el liderazgo de las empresas guipuzcoanas se ha caracterizado por un perfil orientado a «producto de calidad y sostenibilidad» del proyecto empresarial a largo plazo, conjugando el binomio riesgo-responsabilidad.

Ayerza agrega que los líderes guipuzcoanos atesoran «un gran conocimiento técnico, son innovadores y con visión internacional». Por otra parte, se ha observado una tendencia estos últimos años a una mayor profesionalización de la gestión como consecuencia de la incorporación de las nuevas generaciones que han ido introduciendo una visión más 'marketiniana' así como herramientas de financiación más sofisticadas, respondiendo así a dos de las materias



en las que ha podido haber mayores carencias en el pasado.

Capitalismo «humanista»

Desde Adegí defienden que el liderazgo empresarial de Gipuzkoa ha demostrado «una solvencia y solidez» a prueba de múltiples crisis en las últimas décadas. Y frente al término acuñado por Susan Strange de capitalismo de casino vinculado a un capitalismo financiero y especulativo, en las empresas del territorio ha predominado y predomina un capitalismo «más humanista».

¿Pero qué nos depara el futu-

ro? ¿Cuáles son los grandes retos que habrá que superar? Desde la patronal creen que será complejo debido a los cambios de calado que serán consecuencia de la globalización, la transformación digital, la transición ecológica o la evolución demográfica. Cambios que van a requerir sin duda una «transformación» de la cultura de las organizaciones, a las que se debe dotar de «mayor velocidad en la toma de decisiones en lugar de esperar a tener todas las respuestas antes de actuar», dice Ayerza.

Para ello, continúa, es necesari-

o un liderazgo «transformador, facilitador y consciente», capaz de crear a través del ejemplo espacios seguros y de confianza en los que sea posible compartir ideas diferentes, abordar conversaciones difíciles o explorar horizontes nuevos sin temor al fracaso. Se hizo conocida la metáfora que Adegí utilizó para ilustrar la nueva cultura de la empresa. Apostar por el remo en lugar de la sokatira. «Debemos lograr empresas traineras, remando todas las personas juntas en la misma dirección para el logro de un objetivo compartido», resume.

Adegí plantea ocho principios que tienen un impacto directo en el bienestar de las personas y en la efectividad de los procesos organizacionales: un propósito inspirador, la confianza, valores compartidos, el bienestar de las personas, una comunicación efectiva, la participación en la gestión y/o resultados, una información transparente y un liderazgo transformador.

Con el objetivo de rasear estos términos nacerá Fabrika en Miramón, un centro de alto rendimiento para la transformación cultural y que se va a dedicar ex-