

GUSTAVO PIERA

CONSULTOR, 'COACH' PERSONAL Y AUTOR DE 'LA TRAVESÍA'

"El directivo que no sueña no tiene visión de futuro"

"Enfadarte en el momento adecuado ayuda a saber controlarte"

JUANMA BOCA

Madrid. Gustavo Piera cree que la sociedad tecnológica ha desvirtuado el valor de las personas y la comunicación. Piera, que acaba de publicar *La travesía. 18 claves para llegar a buen puerto* (Alienta editorial, 2006) confiesa que "cualquier cosa que se inicie en la vida se convierte en un viaje en el cual han de superarse, una a una, las dificultades que separan del fin perseguido".

Entonces, ¿el verdadero problema de un directivo es no tener problemas? No. El verdadero problema del directivo es saber tomar decisiones escuchando a los miembros del equipo y teniendo la información necesaria.

¿Pero cómo se gestionan la incertidumbre y la complejidad? No se tiene que gestionar demasiado la incertidumbre; tenemos que saber convivir con el cambio. El cambio es algo que nos está pasando cada día, cada hora, como la vida. Tenemos que aceptar los cambios y trabajar para que este cambio no sea extraordinario para mi mente.

"Hay gente que vive y disfruta la mitad de su vida porque sólo está al 50% presente en todo lo que hace".

En esta vida, lo que tienes que hacer es tomar decisiones: sabes dónde estás, sabes adónde vas, y empiezas a andar. A medida que vas andando, te das cuenta de que la vida no es llegar a un destino, sino disfrutar cada día. Hay gente que está en el trabajo pensando en su casa, y viceversa. Por lo tanto, está en el trabajo de cuerpo presente, pero de mente ausente.

En la travesía de la vida, ¿cómo se encuentra el Norte, la senda correcta? Muchas veces, el camino correcto no es el más corto ni el más fácil. El camino más corto puede ser ir en línea recta, pero si allí no tienes viento, te quedas. Por ello, el mejor camino es aquel en el que puedes solucionar los problemas y no meterte en



El escitor Gustavo Piera cree que las personas realizan su propia travesía con su esfuerzo diario y superando los obstáculos que se les presentan en el camino.

grandes berenjenales.

La constancia y el esfuerzo juegan un papel central en ese camino. No hay nada que no necesite esfuerzo y no hay nada que puedas conseguir sin constancia, porque el destino se va ganando metro a metro. En este sentido, son importantes las emociones y tener tu carácter y enfadarse. Presentadarse con la persona adecuada en el momento adecuado y de la forma adecuada es vital, porque es importante saber cómo te controlas a ti mismo para no explotar cuando no lo debes hacer.

¿Y cómo se puede ilusionar a un equipo? Uno de los primeros puntos es escoger a las personas adecuadas. Y si tú eres el líder debes hacer que cada día se motiven para que hagan las cosas que ellos quieren hacer disfrutando y con buen ambiente.

Pero forjar un gran equipo resulta complejo... Resulta complejo porque somos personas, y las personas somos muy diferentes. Por eso, los directivos debemos tratar a cada empleado de forma diferente y ser un poco más psicólogos que especialistas en nuestra tarea diaria en la empresa.

Perfil

"Me gusta ayudar a las personas", resume, Gustavo Piera, ingeniero y diplomado en alta dirección de empresas por el IESE. Ha trabajado en varias multinacionales de bienes de equipo e informática. En 1987, fundó CMR Ibérica, propietaria en España de Time Manager International (TMI) y TACK International, de las cuales es consejero delegado. Es consultor, 'coach' y asesor de empresas.

¿Es difícil transformar el egoísmo innato de cada persona en el compromiso del equipo? Sí. Muchos directivos han sido buenos técnicos que han ido ascendiendo. El problema es que, muchas

"Los directivos deben ser un poco más psicólogos que especialistas"

veces, hemos perdido un buen técnico y hemos ganado un mal directivo. El directivo debe saber dirigir, ayudar, escuchar y motivar. Para eso, tienes que conocer a tu gente.

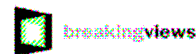
¿En qué medida el desconocimiento de los miembros del equipo paraliza la acción? El desconocimiento te da miedo, y el miedo, paraliza. Entonces, cuando te encuentras firme contigo mismo, confías en ti mismo y en la gente que te rodea, tienes visión de futuro, y sabes que, si haces algo y te equivocas, te van a alentar en lugar de castigarte.

¿Cómo se gana la confianza del equipo? La confianza no se da; se gana con el tiempo, dejándoles conocer y haciendo lo que dices que harás.

"No te engañes: quien decide que es lo que quieres con tu vida eres tú. Tú escoges: tomar las riendas de tu vida o dejar que otros lo hagan por ti". La gente siempre se está excusando y echa la culpa a otros. Si creemos que los demás tienen las soluciones, nunca solucionaremos los problemas. El destino lo creamos nosotros día a día.

¿Qué papel juegan los sueños en el éxito?

El que no sueña no tiene visión de futuro y, si no tienes visión de futuro, no te has creado esa imagen mental. Si has soñado, has estado allí. Y si vienes, de donde llegas, conoces el camino.



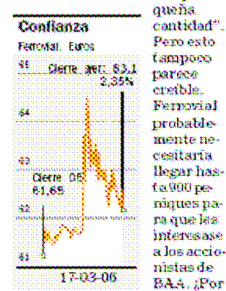
BAA da el primer manotazo a Ferrovial

¿Por qué Ferrovial va tan despacio? Quizás aguarda a que la acción baje un poco antes de ofrecer más.

EDITADO POR HUGO DIXON

La oferta de Ferrovial por BAA ha tardado mucho en llegar, pero no se puede decir que la que finalmente se ha presentado sea algo impactante. En 810 peniques, la posible oferta no sólo está condicionada a la aprobación del consejo, a la diligencia debida y a la resolución del déficit de pensiones. También está por debajo del precio marcado por BAA. La compañía, con razón, se la ha cuidado de un manotazo.

En cierto sentido, Ferrovial ya ha indicado cuál le gustaría que fuera su segundo movimiento. Le gustaría una operación acordada y, a cambio, aumentar la oferta en "una pequeña cantidad".



¿Pero esto tampoco parece creíble. Ferrovial probablemente necesitará llegar hasta los 900 peniques para que los interesados a los accionistas de BAA, ¿Por qué Rafael del Pino, el jefe de Ferrovial, va tan despacio? Una explicación es que quiere hacer que baje un poco el precio antes de salir con su segunda oferta.

Otra es que realmente no quiere llegar más arriba, pero sintió que la compañía perdería credibilidad si no presentaba una oferta después del revuelo que se ha formado.

Pero, en cualquier caso, BAA no puede volver a sentarse tranquilamente y no hacer nada. Con suerte, habrá utilizado el mes pasado para preparar una buena defensa financiera. La primera línea de actuación debería ser apalancarse a sí misma, igual que lo haría Ferrovial si su oferta tuviera éxito. La segunda línea de actuación debería ser buscar caballos blancos.

Puede que no tenga ninguna necesidad de conseguir una oferta ahora, con una oferta tan baja sobre la mesa. Pero si del Rafael del Pino presenta otra propuesta más seria, si podría ser conveniente. (John Paul Rathbone)

¿Está Enel de los nervios? Las señales de humo que surgen de la eléctrica italiana ciertamente indican que está menos confiada en lanzar una OPA hostil de 50.000 millones de euros por Suez de lo que estaba hace sólo unos cuantos días. Su presidente ha pedido a Fulvio Conti, consejero delegado, más garantías de que será capaz de vender los negocios de agua no deseados de Suez. La presentación de una oferta, originalmente señalada para el domingo o el lunes, ahora no tendrá lugar hasta que Conti se haya reunido con Neelke Kroes, la comisaria de competencia de la Unión Europea, el martes —si es que al final se acaba presentando alguna—.

Es fácil comprender por qué el consejo de Enel podría estar poniéndose nervioso. Presentar una oferta hostil por Suez sería una empresa de mucha envergadura. Pero hacerlo después de que el Gobierno francés haya bendecido una fusión rival con Gaz de France hace que haya mucho más en juego. Pero esto tampoco parece creíble. Enfermedad de la batalla que se acerca no es el único problema de Enel. No está claro que todos los responsables financieros estén plenamente de acuerdo.

Para empezar, está la pregunta del presidente: si Conti puede vender el negocio de agua por un buen precio. Esto será posible. Pero cuando estás contemplando una oferta toda en efectivo de la que resultará que Enel cargue quizás con 50.000 millones de euros de deuda, una vez que su propia deuda y la de Suez se sumen, es lógico querer asegurarse muy bien de que se puede devolver a un ritmo razonablemente rápido a base de ventas de activos.

Los bancos de Enel probablemente también quieran saberlo. Esa puede que sea la razón por la que el consorcio bancario todavía no ha firmado en la línea de puntos de un préstamo de 50.000 millones de euros.

Finalmente, está la cuestión de si toda esta aventura en conjunto creará valor para los accionistas de Enel. Esto no es evidente, especialmente si Enel tuviera que ofrecer un precio muy alto. Constituir imperios puede parecer una buena manera de embalsar el orgullo italiano. Pero si resulta que en consecuencia el precio de las acciones de Enel cae, su ejército de pequeños accionistas no se lo agradecerá al consejo, ni siquiera los políticos italianos. (Hugo Dixon, Camilla Palladino y Taron Wicks)

Para más información: www.breakingviews.com