

# LLOVERÁN DIAMANTES

## IPG MEDIABRANDS, EL RENACIMIENTO EMPRENDEDOR DE UNA COMPAÑÍA QUE ESTUVO ADORMECIDA

A pesar de que la pandemia de la COVID-19 ha hecho caer la facturación del sector de los servicios profesionales de 'marketing' y comunicación en más del 30%, IPG Mediabrand es creciendo en España de manera significativa. En este artículo se explican las claves conceptuales que han permitido la transformación emprendedora de esta empresa, una compañía que había perdido vitalidad y luchaba por despertar de un largo letargo de casi una década

### LUIS HUETE

Profesor de Dirección de Producción, Tecnología y Operaciones de IESE Business School





PG Mediabrands es un grupo de agencias de medios que en el año 2016 facturaba en España casi 100 millones de euros y atravesaba un momento complicado. A principios de 2017, David Colomer, un directivo con 25 años de experiencia en el sector, se hizo cargo de la presidencia ejecutiva del grupo en Iberia. En menos de tres años, la empresa ha multiplicado por tres su facturación, la rentabilidad ha aumentado en una proporción similar y la cultura de la compañía rebosa vitalidad y confianza. ¿Cómo ha logrado IPG Mediabrands convertirse en un líder pujante que marca tendencia y crece sostenible y rentablemente en un sector tan competitivo y en transformación como es el de los servicios profesionales de *marketing* y comunicación?

La gestión emprendedora puede obrar el milagro de que el cambio en los mercados no envejezca a las empresas. Los mercados cambian de forma automática, sin que, aparentemente, nadie en concreto se ocupe de ello. Cambian, entre otros factores, por los movimientos que ocurren constantemente tanto en la tecnología como en las necesidades de los consumidores, y también en la regulación. El ritmo del cambio no hace sino acelerarse, y el mundo digital afecta a todos los ámbitos. Tiene un aspecto exponencial.

Las empresas, por el contrario, no cambian de forma automática. El deseo de hacer de los cambios en los mercados una fuente de crecimiento es el resultado de una gestión emprendedora consciente y esforzada. Las probabilidades de éxito de los procesos de cambio en las organizaciones son más bien escasas. Pese a tener las probabilidades en contra, es mucho mejor hacer esa gestión emprendedora que lamentarse por las consecuencias de no haberlo hecho a tiempo.

Las empresas son seres vivos<sup>1</sup>, ecosistemas donde sus elementos constitutivos están conectados entre sí. Esos subsistemas tienen, en parte, una vida propia, por lo que es posible que no cambien a la misma velocidad ni en la misma dirección. Si ello sucede, y es probable que pase en entornos de mercado donde el cambio es

más acelerado, los subsistemas se desencajan entre sí, iniciándose un doloroso proceso de desintegración que, tarde o temprano, influirá negativamente en la salud de la empresa como sistema.

En cierta forma, los cambios en los mercados actúan a modo de “virus infeccioso”, desintegrando sistemas y organizaciones y haciendo que aumente la probabilidad de que el sistema enferme, envejezca y eventualmente muera. Un dato: en los últimos 50 años, la esperanza de vida media de las empresas se ha reducido de 70 a 15 años. La muerte prematura de las compañías es una señal inequívoca de la mayor toxicidad de los mercados en los que operan las empresas, motivada por la aceleración de los cambios.

Las organizaciones, como cualquier otro sistema, funcionan bien no solo cuando las partes son buenas, sino, sobre todo, cuando las relaciones entre las partes también lo son. Ese es el mandato de una gestión emprendedora: hacer que las partes y las relaciones entre ellas sean buenas. La falta de integración de la empresa con su mercado, y/o de los subsistemas de la empresa entre sí, la condena a un menor crecimiento y a una eventual irrelevancia futura.

Una gestión emprendedora se ha de centrar en:

- a) Aumentar la integración de la empresa con su mercado a través de una mejor oferta y gestión comercial con sus clientes.
- b) Aumentar la integración de los subsistemas internos para mejorar la eficiencia en la ejecución y, a su vez, evitar la pérdida de energía en descoordinaciones y peleas internas.

La gestión emprendedora sustenta su éxito en redireccionar una energía que antes se malgastaba en cuestiones internas, que no añaden valor, y emplearla para atender mejor tanto la demanda actual de los clientes como la demanda futura. Se puede afirmar, por tanto, que las señas de una gestión emprendedora son el aumento de la integración externa y la disminución de la desintegración interna.



La gestión emprendedora hace posibles dos milagros: que una empresa pueda vivir siglos, porque la mejor etapa de su ciclo de vida, la juventud madura, se alargue sin término, y que una empresa envejecida se rejuvenezca, como ha sido el caso de IPG Mediabrands España y Portugal durante los años 2017-2020.

### **LAS CLAVES DEL RENACIMIENTO DE IPG MEDIABRANDS**

El reto de IPG Mediabrands, a principios del año 2017, era cómo transformar una compañía que en los años anteriores se había debilitado y empujado hasta el punto de que estaba considerando convertirse en una simple delegación internacional de clientes globales. La hoja de ruta que definió el Comité de Dirección para salir de esa situación apostaba firmemente por el crecimiento y, a la vez, por la transformación. Y la palanca para alcanzar ambos objetivos era el diseño de una organización capaz de activar al máximo el talento y el potencial de las personas que trabajasen en ella.



ocurren cosas interesantes”, logrando un “share de influencia” muy superior al “share of market” que el grupo tenía en ese momento.

Estas prioridades estratégicas se articularon con la intención de que toda la organización tuviera un objetivo y hubiera una gran disciplina en la ejecución. El proyecto de entregar resultados y transformar de manera simultánea requería actuar en tres ámbitos:

**1) Conseguir un buen acuerdo con los accionistas.** A cambio de entregar los resultados financieros esperados, se le concedía al CEO una mayor autonomía para invertir y hacer las cosas con el sesgo emprendedor que le caracterizaba. La valentía de no evitar el conflicto con el accionista se convirtió en un rasgo cultural y diferencial de la unidad española.

**2) Activar y movilizar al equipo.** Para activar el talento de las personas y potenciar su liderazgo natural, se inyectaron creencias poderosas en la cultura de la empresa, aumen- →

**LA GESTIÓN EMPRENDEDORA  
HACE POSIBLES DOS MILAGROS:  
QUE UNA EMPRESA PUEDA VIVIR  
SIGLOS, PORQUE LA MEJOR  
ETAPA DE SU CICLO DE VIDA,  
LA JUVENTUD MADURA, SE  
ALARGUE SIN TÉRMINO, Y QUE  
UNA EMPRESA ENVEJECIDA SE  
REJUVENEZCA, COMO HA SIDO  
EL CASO DE IPG MEDIABRANDS  
ESPAÑA Y PORTUGAL DURANTE  
LOS AÑOS 2017-2020**

Desde la Dirección se apeló al relato de que el tiempo de ser tan solo “farmers” (gestores pasivos de las cuentas de clientes existentes) había concluido; se abría una etapa en la que la actividad prioritaria sería la de “hunters” (búsqueda activa de nuevo negocio en clientes actuales y en nuevos clientes). Para realizar esa transformación emprendedora, los cambios se centraron en:

- **Productos.** Se diseñó una hoja de ruta para hacerlos más útiles para los clientes, más digitales y con una mayor rentabilidad.
- **Clientes.** Se elaboró una estrategia para desarrollar los clientes actuales y para ejecutar un plan ambicioso de nuevas cuentas. Se diseñó una matriz dinámica en la que se creaba producto de manera constante e integrada.
- **Equipo.** Se puso en marcha un proyecto para preservar el mejor talento existente y para hacer sitio para incorporar mucho talento nuevo.

• **Cultura.** Se puso especial énfasis en que hubiera un objetivo y propósito comunes y en trabajar en equipo, de forma integrada y con foco en el cliente.

El nuevo CEO pactó con sus accionistas en Estados Unidos dos elementos: en primer lugar, la entrega sin excusas de resultados (básicamente, lograr las metas ambiciosas de crecimiento y rentabilidad) y, en segundo lugar, pero en paralelo, tener las manos libres para transformar la compañía en la línea de lo mencionado anteriormente.

Para ejecutar el proyecto de transformación, se pusieron en marcha planes para desarrollar nuevas capacidades en las unidades estratégicas de negocio; se diseñaron y ofertaron soluciones integrales para los clientes; se puso en marcha un plan de cambio cultural con abundantes iniciativas de comunicación interna, y, por último, se mejoró la visibilidad y reputación en el mercado de IPG Mediabrand, con la idea de atraer nuevo talento y posicionarse como la agencia “donde

→ tando el nivel de exigencia, pero también el de cercanía de los gestores con sus equipos. Para movilizar el talento, se aportaron marcos de referencia que encauzaran de manera positiva las múltiples iniciativas que estaban naciendo, fruto de la activación del talento. Se identificaron y reclutaron personas como “agentes de cambio”, profesionales que venían con las competencias, “vitaminas” y habilidades que enriquecían el equipo y que permitían complementarse.

### 3) Transformar el modelo de negocio.

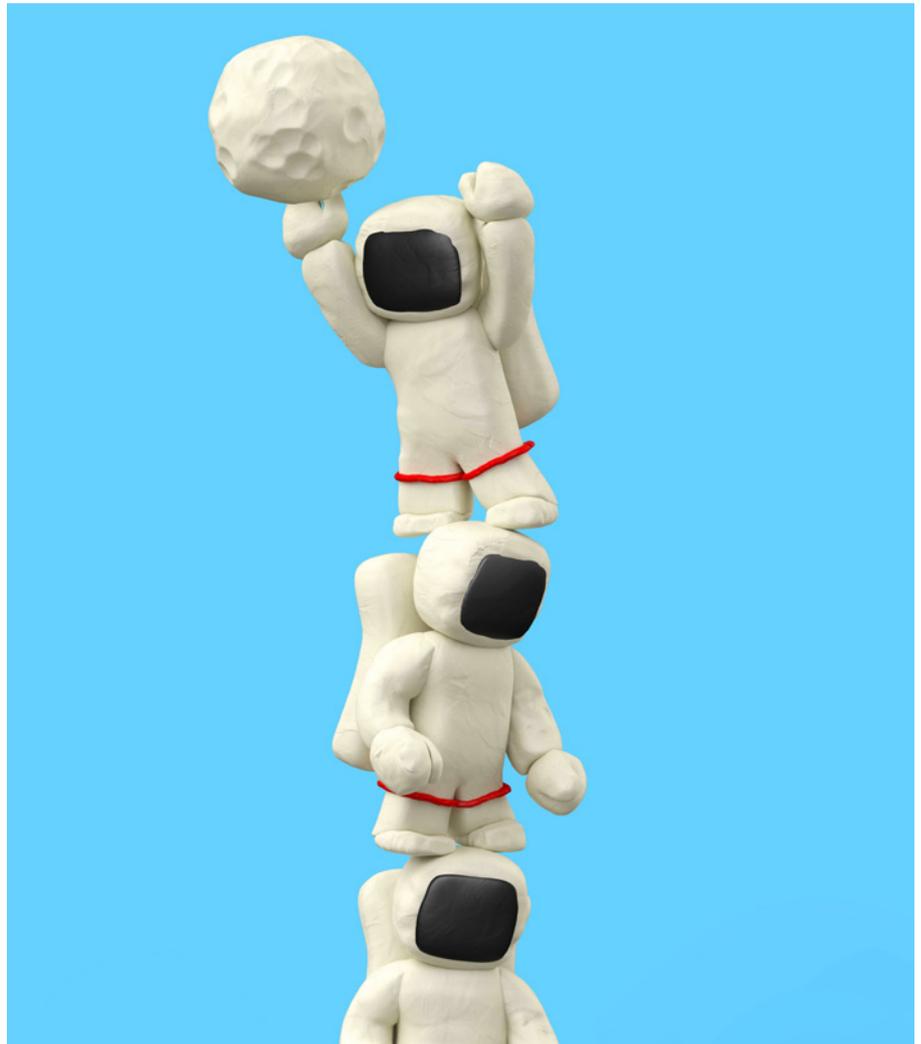
Transformar un modelo de negocio supone innovar en la oferta de productos y servicios (con especial énfasis en la transformación digital), en la tipología de clientes que se consideran claves (con mayor NPV, el acrónimo para clientes con mayor valor actual neto), en el modelo de operaciones (intensivo en automatización y tecnología) y, por último, en el modelo de venta y posventa (poniendo al cliente en el centro).

La clave es que el equipo directivo entienda bien todas las interconexiones entre los elementos del modelo de negocio y las prioridades estratégicas que se derivan del mismo. Las prioridades estratégicas requieren una organización capaz de ejecutarlas con eficacia, y esto, a su vez, conlleva una estructura organizativa con claras líneas de reporte, un buen reparto de responsabilidades y directivos que sepan, puedan y quieran sacar adelante sus objetivos.

También hacen necesaria la revisión de los mecanismos de coordinación entre las áreas para fomentar la colaboración y la mejora de la calidad profesional y humana (competencias técnicas y de liderazgo, actitudes, creencias) de las personas clave que conforman la organización.

La rentabilidad, lejos de erosionarse por el incremento de facturación, mejoró más que proporcionalmente. Se crearon varias unidades de negocio, con más de diez nuevos productos por trimestre y un “toolkit” con herramientas y tecnología propias de enorme valor percibido por los clientes.

También se usó una matriz 20x20, donde el top 20 de clientes recibiría el



top 20 de servicios, fomentando la visión única de cliente y la integración de las agencias especializadas. Los objetivos de las áreas se diseñaron de modo común, primando el “one number”, el resultado para el todo, no el de las partes. Una palanca clave fue la incorporación de la metodología OKR (*objectives & key results*) para la definición, seguimiento y medición de los objetivos de desempeño de toda la compañía. También se utilizó un *feedback* continuo, periódico y contínuo, para no desviarse de los objetivos y reconducir rápidamente la situación si fuera necesario.

Los resultados no se hicieron esperar: en tres años, la facturación subió de cien a más de trescientos millones de euros; la facturación de los productos digitales y de valor añadido se

multiplicó por nueve y treinta y tres veces, respectivamente; los clientes se multiplicaron por dos; la plantilla, por tres, y la empresa subió cuatro escalones en el *ranking* de la industria (de la sexta posición pasó a la primera en vitalidad y crecimiento, según la consultoría internacional RECMA), y consiguió convertirse en la mejor empresa para trabajar del sector de la comunicación en España durante dos años consecutivos (2019 y 2020). Adicionalmente, fue premiado como el mejor grupo de agencias de medios de España en el año 2019.

### BUSCANDO EL EQUILIBRIO

Una gestión emprendedora equilibra rentabilidad con crecimiento, control con flexibilidad y cumplimiento con compromiso. Y es que las empresas

necesitan que coexistan de manera natural estas dualidades:

- Crecimiento y rentabilidad.
- Flexibilidad y control.
- Compromiso y cumplimiento de las normas.

Lo habitual en las empresas es deslizar hacia una gestión en la que la rentabilidad, el control y el cumplimiento de las normas prevalecen sobre el crecimiento, la flexibilidad y el compromiso. Lo dramático de ese deslizamiento, pese a que sea lo que los mercados financieros esperan de los CEO, es que envejece a la organización y la aleja del mercado.

Una gestión emprendedora devuelve al crecimiento, la flexibilidad y el compromiso el sitio que se merecen, y busca que coexistan, de manera inteligente, los aparentes antónimos. Ello es posible cuando se invierte en cuatro capacidades concretas, dos de corto plazo y dos de largo:

- **De corto plazo.** Determinación para ejecutar y rigor para administrar. Estas capacidades favorecen el control, la rentabilidad y el cumplimiento.
- **De largo plazo.** Sensibilidad humana, para integrar la diversidad creando equipos complementarios, y creatividad, para emprender siendo inconformista con el presente. Estas capacidades son las que más favorecen el crecimiento, el compromiso y la flexibilidad.

Una empresa que invierte en estas cuatro capacidades pone las bases para ganar en efectividad y eficiencia tanto en el corto como en el largo plazo.

## LA GESTIÓN EMPRENDEDORA DE IPG MEDIABRANDS DURANTE LA PANDEMIA

La pandemia está creando, para muchas empresas y directivos, las circunstancias más excepcionales que vivirán en muchos años y, posiblemente, en toda su existencia. Está generando daños irreparables en personas, empresas y proyectos personales; pero, aunque parezca paradójico, también está produciendo muchos “diamantes”.

Un diamante es un trozo de arena sometida a presión y altas temperatu-

ras. Esas circunstancias, presión y calor, hacen que los átomos de la arena se integren extraordinariamente, dando como resultado final un nuevo material, que resulta más bello, valioso y funcional que la arena de la cual procede.

La pandemia, además de muchos destrozos, hará que lluevan valiosos diamantes en forma de conductas épicas, de actitudes ejemplares, de iniciativas memorables y de personas, empresas e instituciones renovadas y rejuvenecidas.

En IPG Mediabrands se entendió que la mejor manera de hacer que llovieran diamantes era preservando y enriqueciendo el talento de la organización. Y los ingredientes para ello son cuatro: los conocimientos y las competencias que se acumulan y las actitudes y los sistemas de creencias con los que se toman decisiones.

El núcleo duro del talento de las personas que conforman una organización son los dos últimos elementos: la actitud con la que se encara la reali-

## LA PANDEMIA, ADEMÁS DE MUCHOS DESTROZOS, HARÁ QUE LLUEVAN VALIOSOS DIAMANTES EN FORMA DE CONDUCTAS ÉPICAS, DE ACTITUDES EJEMPLARES, DE INICIATIVAS MEMORABLES Y DE PERSONAS, EMPRESAS E INSTITUCIONES RENOVADAS Y REJUVENECIDAS

dad y el sistema de creencias con el que se interpreta el contexto. Por su importancia, conviene profundizar un poco más en el tema:

- **Actitudes.** Son hábitos que predisponen a un determinado perfil de conductas. Los hábitos no se reducen al plano de la conducta; se generan también en la forma de pensar y de sentir.
- **Creencias.** Son un conjunto de ideas enraizadas en la psique que conforman la identidad de una persona. Esas creencias o verdades subjetivas son el “software” con el que se procesa la información exterior. Su procedencia es muy dispar, y muchas veces se “aceptan” sin ninguna garantía de veracidad, ni tan siquie-

ra de si serán útiles o no para la vida. La mayoría de las creencias cristalizan alrededor de los deseos emocionales básicos, que son seguridad, singularidad, conexión y diversión. El progreso de las personas y de las empresas requiere que cristalicen y prevalezcan, en caso de conflicto, creencias ligadas a la superación personal y a la contribución al bien común

La batalla cultural también se libra en las empresas. En crisis serias como en la pandemia actual, el valor de contar con buenas creencias se hace más perentorio. El proyecto emprendedor del nuevo equipo se sustenta en contar con la mejor versión de las personas que trabajan en la organización. Ello implica la activación de los recursos interiores de esas personas en estas circunstancias excepcionales. Y la naturaleza ha puesto en el interior de las personas, al menos en potencia, recursos tan valiosos como los siguientes:

- La determinación, la fortaleza, la voluntad, el sentido estratégico, la astucia, la capacidad de priorizar, la valentía. Estos recursos están ligados a la competencia directiva “determinación para ejecutar”, que se mencionó antes.
- El rigor, el seguimiento de las tareas, la resiliencia, la capacidad analítica, el orden. Ligados a la competencia directiva “rigor para administrar”.
- La creatividad, la imaginación, el sentido de propósito, la iniciativa, el apasionamiento, la comunicación, la alegría. Ligados a la competencia directiva “creatividad para emprender”.
- La generosidad, la nobleza, la gratitud, el compromiso, el sentido de res- →

## NI EN LOS PARTIDOS DE TENIS NI EN LOS MERCADOS SE GANA MIRANDO EL MARCADOR. SI SE MIRAN EN EXCESO LOS NÚMEROS, SE DEJA DE VER LA COMPLEJIDAD Y LAS INTERCONEXIONES QUE SUPONE UNA GESTIÓN EMPRENDEDORA

→ ponsabilidad, la empatía, la capacidad de sacrificio, la consciencia, etc. Ligados a la competencia directiva “sensibilidad para integrar”.

Son recursos que permiten aportar efectividad y eficiencia en horizontes de tiempo que van desde lo inmediato hasta el largo plazo. Podrán permitir gestionar bien la pandemia y lo que pueda venir después.

Un buen sistema de creencias activa los recursos interiores, que, al usarse, se transforman en mejores actitudes y competencias. Todo ello tiene un efecto de palanca en el cuarto elemento del talento: el conocimiento.

Para ganar la batalla cultural, en IPG Mediabrands, con ocasión de la pandemia, se reforzaron una serie de creencias a través de un relato oficial del equipo directivo bajo el lema “Hecho y Dicho”, enfatizando la autenticidad y la ausencia de posicionamientos vacíos que no llevan a nada y que carecen de toda credibilidad en la organización y sus miembros. Todo ello, apalancado por la credibilidad que otorga “ver” cómo esta filosofía se encarna, con sus naturales limitaciones humanas, en las conductas y comportamientos de los directivos. El relato incorporaba los siguientes elementos:

### 1. La confianza requiere conocimiento mutuo y se expresa en reciprocidades.

Mirar los números no es suficiente, hay que mejorar también las relaciones. Con más conocimiento mutuo y cercanía crece la confianza, y con la confianza se generan más reciprocidades. La reciprocidad, en momentos de crisis, requiere que todos se sacrifi-

quen proporcionalmente. En el caso de IPG Mediabrands y sus empresas, el sacrificio ha de ser tanto de accionistas como de directivos, empleados, socios o proveedores. La crisis exige más que nunca que el interés general prime sobre el interés particular y que se proteja de forma inteligente al eslabón más débil.

### 2. Las personas que desean hacer el bien, contribuir a la solución, son la gran mayoría.

El número de personas que quieren ser parte de la solución es abrumador si se compara con el de las que van a lo suyo. Entre las personas que quieren ser parte de la solución, algunas requieren ser convocadas a ello; otras lo harán por su propia iniciativa. Para potenciar el deseo de aportar y contribuir hay que enseñar, aprender, empoderar, dar pautas, crear marcos de referencia, inspirar, empatizar y premiar. Todo ello son tareas propias del liderazgo requerido por una gestión emprendedora, especialmente en épocas de crisis. En un ecosistema, la suma de las partes es mayor que la suma de sus componentes.

### 3. Los recursos interiores de las personas son más importantes que los recursos materiales de que dispongan las empresas.

Los recursos materiales no son la solución ni de por sí traerán el crecimiento. La solución está en agitar el conformismo para despertar al gigante que llevamos dentro. Los recursos interiores mencionados anteriormente crean los recursos materiales y no al revés. Si se cuenta con recursos interiores, los recursos materiales no tardan en florecer. Liderar es ser exigente y a la vez cercano; generar raíces y proporcionar alas.

### 4. Ni en los partidos de tenis ni en los mercados se gana mirando el marcador.

Si se miran en exceso los números, se deja de ver la complejidad y las interconexiones que supone una gestión emprendedora. Un buen marcador es el resultado de un buen tenis. Unos buenos números en la empresa son el resultado de la integración de la empresa con el mercado y de la integración en el interior de la empresa. Un buen marcador se consigue con un contexto de trabajo que motive y sea exigente.



### 5. La grandeza del liderazgo se expresa en el servicio a los demás.

El liderazgo se ejerce a través del servicio a los demás y no a uno mismo. Servir para un líder es dar apoyo y exigir rigor y concreción a las personas que nos reportan. Los tiempos de incertidumbre son también tiempos en los que se necesita más esperanza en el futuro. Una manera de servir a los demás es crear una firme creencia de que juntos se puede crear un futuro mejor. Si buscamos el beneficio propio, primero pierde el conjunto, después sus componentes.

### 6. Primero hay que dar, después pedir y, en algún caso puntual, exigir.

Alguien tiene que dar el primer paso para generar una dinámica de reciprocidad. Lo lógico es que lo dé el líder, la persona que debería dar más ejemplo. Dar el primer paso conlleva el riesgo de no encontrar contraprestación. Por ello hay que saber pedir y exigir. La confianza requiere bilateralidad.

### 7. Un cargo obliga a tirar del carro. Liderar no es un juego de niños. Los



cargos de dirección obligan a ponerse delante del carro. Un cargo es una carga. No se puede ejercitar, especialmente en los momentos difíciles, con superficialidad y sin compromiso. Liderar conlleva tomar decisiones difíciles. No es un concurso de popularidad. En el carro hay personas cuya suerte, en gran parte, depende del acierto y del brío de quien tire de este.

**8. El poder es un privilegio lleno de responsabilidades.** El poder lleva implícito disponer de recursos que posibiliten que las cosas pasen. Un directivo necesita el poder para ejecutar, pero no todas las palancas del poder ni las razones para ejercerlo son legítimas. La responsabilidad que confiere el poder se traduce en ejercerlo de una manera que sea positiva para el bien común; para la marcha de la empresa, de sus empleados y de quien lo ejerce. Parafraseando al tío de Spiderman, conviene recordar que “un gran poder conlleva una gran responsabilidad”; que no es otra que dar una respuesta inteligente a los gigantescos desafíos del momento.

**9. El corazón tiene memoria.** Especialmente cuando está a flor de piel, como ocurre en los momentos de adversidad. Las personas se acordarán de cómo se les ha hecho sentir, de lo que han visto hacer en estas circunstancias. Son tiempos para sorprender de manera positiva, para tocar el corazón, para crear recuerdos que inviten a la confianza, a una buena relación de futuro. El cerebro en los líderes es sano cuando integran la inteligencia con la bondad.

**10. Siempre se puede hacer más.** Los logros del pasado no son el techo de lo que somos capaces de hacer. Lo que ha hecho la diferencia en el pasado, y lo que la seguirá haciendo en el futuro, es creer en uno mismo y creer en el poder del equipo. El secreto es tener una actitud positiva hacia uno mismo, pero a la vez pensar menos en uno y más en los demás, en los clientes. Ahora toca hacer más y mejores cosas.

Este decálogo, compartido y repetido entre el equipo de dirección de IPG Mediabrands, tenía el propósito de despertar al “genio” que habita en el interior de las personas. Activar los recursos interiores era el primer paso. El segundo era encauzar las iniciativas que brotarían a través de un marco de referencia que facilitara la funcionalidad de estas.

### EL MARCO DE REFERENCIA DURANTE LA PANDEMIA

El marco de referencia que se proporcionó a la plantilla de IPG Mediabrands durante la pandemia fue el siguiente:

- **Estar muy cerca de los clientes.** Demostrar flexibilidad, priorizar, hacer proyectos *ad hoc* y pasar al ataque mostrando cercanía emocional e intelectual con las personas con las que se trabaja en cada cliente y en cada medio.
- **Revisión presupuestaria y “new deal” con los accionistas, reconociendo que el mundo es y será diferente.** La cercanía a los mercados locales y la capacidad de emprendimiento requieren una mayor delegación y empoderamiento local. Tenemos que conseguir más po-

der y autoridad para hacernos más responsables de las consecuencias de nuestras decisiones en la marcha de la empresa.

- **Sacrificarse primero, exigir después.**

Para equilibrar la caída de facturación, las medidas de ahorro han de empezar por el equipo directivo e incluir muchos otros aspectos.

- La compensación fija del CEO se reduce en un 15%.
- La compensación fija de los directores, en un 8%.
- No se harán regulaciones de empleo. Será el último recurso. Poner en la calle a alguien es condenarlo al paro durante años. El mercado laboral va a estar imposible en años.
- Crear una línea de créditos a los empleados que lo soliciten.
- Facilitar la reducción de jornadas a quienes lo deseen.
- Pagar el bonus de 2019 como estaba previsto, de acuerdo al mérito y desempeño individual y de equipo.
- Congelación salarial hasta salir de la crisis, recuperación después.
- Plan de ahorro de gastos generales eliminando todo lo superfluo.
- Rigor en la evaluación del desempeño y productividad.

- **Ejercer un liderazgo intelectual con los clientes.**

Liderar es convencer, enamorar e integrar. Hay que escuchar más a los clientes, darles sugerencias de cómo conseguir ahorros y construir ingresos. Crear para ellos un valor incremental con ideas y actuaciones y aportando mejores prácticas. La creación de valor pasa por estar muy cerca del cliente. Las dinámicas de más de cincuenta *workshops* que se crearon con clientes durante la pandemia y el confinamiento son el ejemplo de ello.

- **Resolver los problemas que surjan con agilidad, con diligencia, con autoridad y total responsabilidad.**

Anticiparse a las contingencias que se van a producir.

- **Mostrar rigor y capacidad de ejecución en los equipos.**

Los equipos requieren liderazgo y apoyo, no superficialidad. Hay que estar en comunicación permanente con todos los empleados diciendo la verdad, aunque pueda contradecir el relato estratégico.

→

→ • **Establecer indicadores** que permitan conocer y evaluar el valor generado en los equipos que trabajan en remoto, con un seguimiento exhaustivo de los OKR (*objectives & key results*).

• **Contratar e invertir en áreas clave y estratégicas.** Ir sembrando y preparándose para el crecimiento futuro. De esta crisis saldremos reforzados, si las decisiones que se tomen ahora son las acertadas.

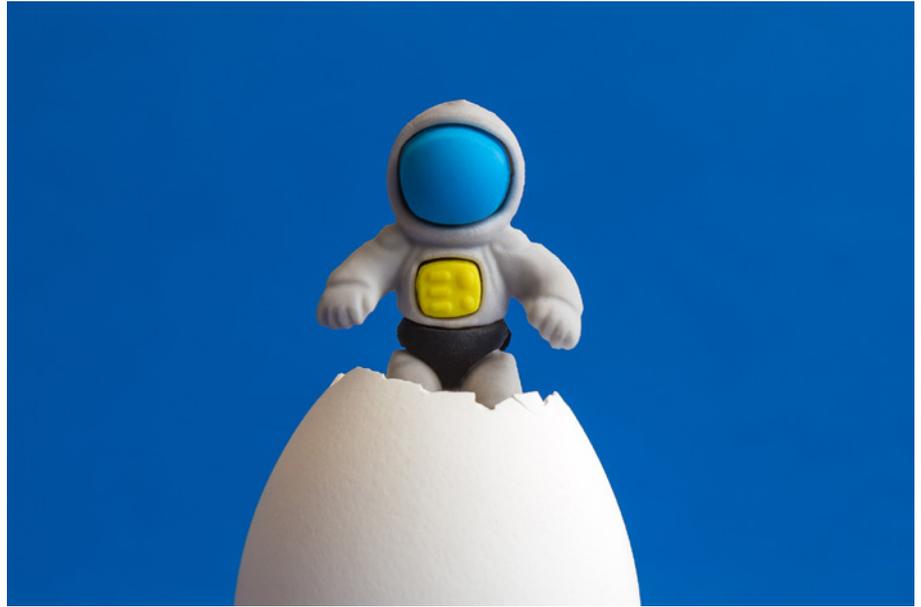
• **Crear un plan para diversificar e innovar el portafolio de servicios.** Mantener el proyecto pensando en crecer, en las nuevas oportunidades que se están creando.

• **Revisar y actualizar el plan de negocio** de cada unidad de manera periódica.

En cuanto las circunstancias lo permitieron, antes del verano del año 2020, el equipo directivo solicitó reunirse y se decidió realizar un *off-site* de dos días. Los equipos necesitan “parar para reparar”. Y era especialmente cierto después de tantos meses sin verse las caras y después de los grandes cambios en el mercado y los clientes ocurridos por la pandemia. Los parones en forma de *off-site* sirven para reparar, integrar y evitar fracturas futuras de aquello que en momentos de turbulencias se ha podido desmenujar.

Los días de *off-site* permitieron que el equipo saliera cohesionado y motivado, dispuesto a hacer de los efectos de la pandemia un trampolín para un futuro mejor para todos. Durante esos días, el equipo pudo salir de la “trampa operativa” del día a día y tener entre ellos una conversación honesta, relevante e inteligente sobre las oportunidades y desafíos del futuro.

Por la naturaleza del trabajo que se realiza en IPG Mediabrands, a la vuelta de verano se consideró oportuno animar, a quien así lo quisiera, tomando todo tipo de precauciones, al trabajo presencial. De las 369 personas que conforman la plantilla de la



empresa, un 87% expresó su voluntad de volver a trabajar presencialmente; por ello, se abrieron todas las instalaciones con un máximo del 33% del aforo en septiembre, con el objetivo de pasar al 50% de trabajo presencial en octubre. De ese modo, se pretendía dar respuesta a la solicitud de los colaboradores de usar las instalaciones para mantener la cooperación, el trabajo en equipo y la cultura de la empresa de la que se sienten miembros y responsables.

### LIDERAR PARA CONSEGUIR UN EQUIPO COMPLEMENTARIO, COHESIONADO Y COMPROMETIDO

Para salir de la crisis hay que sumar las fuerzas y las ideas de todos. La distancia entre lo que se dice y lo que se hace ha de ser mínima. El talento bajo presión se convierte en un diamante. Con más talento se vencerá el miedo, la falta de foco, la comodidad del “siempre lo hemos hecho así”, el voluntarismo, el pesimismo y el optimismo vacío.

Mantener la tensión emprendedora después de los éxitos de los primeros años, y en el contexto de una economía en recesión, es el desafío de IPG Mediabrands y sus agencias para los próximos años. La situación a la que se enfrentarán los competidores no va a ser muy distinta. Todos en la industria van a tener que hacer frente a

problemas complejos. Los equipos de dirección con más capacidad de resolver, de manera constructiva y proactiva, los problemas complejos serán los que salgan ganando de la crisis; serán aquellos que hagan que lluevan diamantes.

¿La receta para un liderazgo que haga posible una gestión emprendedora? La integración de dos elementos: humanidad y profesionalidad. Amor y técnica, decía Gaudí, que creó y construyó obras maravillosas para el disfrute y orgullo de todos.

La causa de la enfermedad de nuestro sistema económico no radica tanto en el coronavirus como en el modelo egocéntrico e individualista de muchas élites. Modelo que no pasa de ser un proyecto extractivo al servicio de sí mismas. Existe una alternativa, como se ha descrito en estas páginas. Por ello pensamos que la mejor ambición de un líder debería ser “crecer para dar” y “dar para crecer”. Ese es el liderazgo que hace que lluevan diamantes. ●

## REFERENCIAS

1. Huet, L. “Vitaminas y vacunas: el directivo como terapeuta empresarial”. *Harvard Deusto Business Review*, 288, abril de 2019.