

## CATALUNYA

## ENTRE PREGUNTA Y PREGUNTA

## “Todos importan: de la secretaria al CEO”

**CAMILLA BRENCHLEY** Socia de Norscat / La experta en liderazgo nórdico defiende que estas prácticas permiten involucrar a toda la plantilla y mejorar los resultados de las empresas, y aboga por valores ‘vikings’ como la honestidad y el respeto mutuo.

Artur Zanón. Barcelona

Todos deberíamos aprender algo de los vikingos. Disfrutaban con lo que hacían, se sentían importantes y pensaban que controlaban su destino. Un milenio después, algunos comportamientos de aquellos guerreros y comerciantes aún forman parte del ADN de los países escandinavos. Y también de su genética empresarial. Camilla Brenchley, socia de la consultora Norscat, intenta trasladar las buenas prácticas de los países nórdicos al día a día de las empresas catalanas. El principal cambio empieza por implicar a todo el equipo en el proyecto.

– ¿Qué tenemos que aprender de los nórdicos?

En el liderazgo se debe marcar una dirección y comunicarla a los empleados. Parece muy fácil, pero no lo es. Se trata de crear un clima en el que cada uno tiene claro hacia dónde va la empresa. Los nórdicos lo hacen bien.

– ¿En España no?

En el Norte, culturalmente, sale de forma más natural. *El Manifiesto vikingo*, de Steve Strid y Claes Andreasson, recuerda que, como dependían el uno del otro y todos eran importantes, cuidaban mucho la honestidad y el respeto mutuo entre ellos. Son prácticas muy sencillas fácilmente aplicables aquí.

– Cíteme algunos casos.

Cuando el equipo directivo marca una dirección muy clara y lo comunica, entonces pasan dos cosas: todos los empleados y departamentos están alineados, y la gente se vuelve mucho más eficaz porque sabe qué hace en esa empresa y qué puede aportar.

– ¿Puede dar el ejemplo de una empresa concreta?

Lego me apasiona. Tienen 12.500 empleados en todo el mundo. Para ellos es muy importante que la estrategia esté traducida en el día a día de sus trabajadores. Es algo fabuloso y, por eso, según *Forbes*, Lego es la marca más poderosa del

En el liderazgo se debe marcar una dirección y comunicarla a los empleados; parece muy fácil, pero no lo es”



Camilla Brenchley, socia de Norscat, especializada en liderazgo nórdico.

mundo. Me cuesta dar nombres, pero no reconozco el liderazgo nórdico en grandes como Santander e Inditex.

– Sorprende que ahora admiremos a los vikingos...

Para ellos, todos eran el líder. Hay una empresa que decía que tenía 2.500 CEO. No es que haya 2.500 líderes –eso sería un lío–, sino que todos somos importantes: desde la secretaria de finanzas hasta el consejero delega-

Para que una reunión dure más de una hora debería existir una buena razón”

Para motivar a los empleados hay que darles más autonomía y permitir que mejoren sus capacidades”

do. No puedes desprenderte de nadie.

– Aunque los salarios difieran en un caso y otro...

Sí. Una decisión impacta más que otra en la empresa.

– Usted cuantifica cómo la mejora del liderazgo llega a la cuenta de resultados...

Tenemos parámetros: al mejorar un 5% la comunicación, el clima laboral es un 10% mejor y el rendimiento de la empresa avanza un 20%.

### Ocho idiomas y trayectoria en varias empresas

Nacida en Dinamarca, Camilla Brenchley es experta en prácticas de liderazgo nórdico. Tiene conocimiento de ocho idiomas: junto al danés, domina inglés, español, francés, alemán y noruego, además de entender bien el catalán y el sueco. Brenchley ha pasado por varias compañías (en el pasado, Nacencia, Transhotel y Vistaprint, entre otras, y, ahora, en Adapt Mobile Spain, una agencia danesa de Internet). En Barcelona, ha fundado la consultora Norscat, en la que intenta vender que mejorar la manera de trabajar de un equipo directivo es posible y que los jefes salen reforzados cuando comparten sus metas con los subordinados. Brenchley ha gestionado entornos de trabajo en países tan diferentes como Dinamarca, España, India, China y Túnez y su máxima es convertir las diferencias culturales en ventajas.

– ¿Cuáles suelen ser los principales fallos?

Una empresa elabora una estrategia, pero la conocen pocas personas. Es necesario que se traduzca en la actividad ordinaria de todo el equipo. Si no, son palabras vacías.

– ¿Se refiere más a pymes?

A todas por igual.

– ¿Fallan los horarios?

Tenemos un problema de presencialismo. Hay que preguntar cómo queremos moti-

var. El castigo es un método, aunque discutible. “Si no me quedo hasta las diez me miran mal”: esto es un castigo porque repercute negativamente. Te pueden preguntar: “¿Por qué fuiste a la reunión?” Igual no era necesario... Lo importante es motivar y esto se consigue con más autonomía para tomar decisiones, con la mejora de sus capacidades y con saber que trabajas para algo más grande. Aquí encontramos a la empresa: formamos parte de algo importante.

– ¿Por qué tendríamos que aprender de los nórdicos, y no de los anglosajones?

Las estadísticas y autoridades como la Business College de Suiza dicen que es el mejor modelo.

– Usted defiende la relación entre los empleados. ¿Hasta qué punto?

Cuanta más confianza hay, te relacionas de forma diferente. No se trata de estar todo el día con tus empleados fuera del trabajo, sino de generar un ambiente de respeto y de conocimiento mutuo.

– España tiene fama de hacer muchas reuniones, y no precisamente cortas...

Si tengo autonomía para planificarme el día, quizá me podré ir si no me aporta nada, y si tengo que hacer algo, mejor para la empresa.

– ¿Cuánto deberían durar?

Depende. En Dinamarca en media hora ya hemos tocado la mayoría de temas. En los colegios, a partir de los 45-50 minutos se dice que el cerebro ya no puede concentrarse... Para que dure más de una hora debería existir una buena razón.

### ¿Cómo que ‘por fin es viernes’?

“iPor fin es viernes!: no hay despachos donde no se escuche esto; ¿por qué?: si tanto la empresa como el empleado están dispuestos a pasar la mitad de tu vida despierto en algo que quieres que se pase es que algo falla”, sostiene Camilla Brenchley. “En Dinamarca nunca lo había escuchado; tanto la empresa como el trabajador estamos para hacer algo chulo, para aprender, no para pasar el tiempo y cobrar”, reivindica. La experta lleva quince años en España. “Lo mejor –dice– es que hay muchas personas y muy capaces, mucha gente con energía para hacer negocios y aportar a las empresas, a pesar de la crisis; algo que no se percibe en general, donde persiste la percepción de que estamos muy mal”. En la base, el problema es de gestión de los equipos y de liderazgo, algo que no es innato y que se puede aprender si existe la voluntad de hacerlo.



La experta en liderazgo propone fijarse en los valores de los vikingos: respeto y honestidad.