

Entrevista a Thierry Carcel, Director General de REDEN¹

Thierry Carcel (Vienne, 1967) es un líder optimista, positivo y agradecido. En nuestra conversación hablamos de liderazgo, del rol del CEO en la innovación, y también de cuestiones muy variadas, como la importancia de los valores o la felicidad.



ANTONIO NÚÑEZ MARTÍN



17 ENE 2024 - 08:56 CET

1) ¿Cómo entiende el liderazgo? ¿Qué cualidades configuran a un buen líder?

Es muy difícil definir el liderazgo en pocas palabras. Un intento de resumen sería, para mí: “la capacidad de organizar y movilizar medios y personas con el propósito de lograr un objetivo entendido y compartido”.

Entrando un poco más en detalles, me gustaría destacar como principales cualidades para ser un buen líder las siguientes características:

¹ Fuente:

https://cincodias.elpais.com/cincodias/2024/01/17/el_lider_ante_el_espejo/1705478013_070525.html

- **La visión estratégica:** Es decir:
 - o El entendimiento de la situación (mercado, competencia, etc.).
 - o La identificación de los factores claves de éxito (medios, acciones, etc.).
 - o El establecimiento de un plan de acción y de objetivos ambiciosos, pero alcanzables.

- **La capacidad de realización y el pragmatismo:**
 - o Asegurarse de la disponibilidad de los medios financieros u operativos para que el equipo pueda desarrollar correctamente las tareas necesarias al éxito.
 - o Asegurarse de la correcta contratación, organización y motivación del equipo necesario para desarrollar los factores de éxito.

- **La comunicación, tanto externa como interna:**
 - o Promover la reputación de la empresa al exterior para que las partes interesadas (proveedores, candidatos, clientes, etc.) conozcan el Grupo, lo aprecien, y quieran trabajar con él.
 - o Comunicación interna de forma regular y formal (intranet, reuniones anuales con todos los empleados, etc.) con el fin de compartir las informaciones con todo el equipo (objetivos, logros, acciones en curso, etc.) y crear un espíritu corporativo y reforzar el sentimiento de pertenencia al Grupo.

- **El liderazgo por el ejemplo:**
 - o Tener una actitud irreprochable en cuanto al respeto de los valores de la empresa y los más altos estándares de la ética.
 - o Tener al día a día la cercanía y la empatía necesarias con los colaboradores, y no crear una barrera artificial que aisle al líder del resto del Grupo.

2) ¿Que valora más al contratar a un colaborador cercano?

Para nosotros, los valores humanos del candidato son los criterios predominantes para nuestra decisión. De hecho, para valorar un(a) candidato(a), siempre nos referimos a los 4 valores-pilares del Grupo, que son:

- Benevolencia
- Compromiso
- Ética
- Profesionalismo

Hemos entendido y comprobado, desde hace muchos años, que un candidato con talento, pero sin compromiso real, no se integrará exitosamente al resto del equipo, y no dará lo mejor de sí. Además, estos perfiles no suelen quedarse mucho tiempo en la misma empresa, lo que supone un desgaste y una pérdida de tiempo para nosotros. Nos fijamos entonces más en la personalidad del candidato y en su motivación y ganas de hacer carrera en nuestra organización.

3) ¿Qué importancia concede a los Valores de la cultura corporativa y al ejemplo del líder?

Es fundamental, si no lo más importante. En un mundo cada vez más competitivo, con una población laboral cada vez más dada a moverse y cambiar de empleo rápidamente, los valores de la empresa y el ejemplo del líder son los cimientos que garantizan un mayor bienestar de los empleados. Eso es lo que hace que la gente se quede a largo plazo, y que se pueda construir y desarrollar el plan estratégico en las mejores condiciones.

Todo el equipo directivo y yo, guiado por la dirección de Recursos Humanos, estamos cada día teniendo un cuidado especial para aplicar y difundir los valores y la cultura corporativa de nuestro Grupo. Eso viene del hecho que, cuando hemos empezado nuestra actividad, el Grupo se creó desde cero, en una pequeña ciudad del Suroeste de Francia, y entonces era difícil para nosotros atraer a talentos. Lo que hizo nuestro éxito fueron precisamente nuestros valores y cultura corporativa. Ahora que somos un Grupo más grande, presente en 9 países, seguimos poniendo nuestros valores y la cultura corporativa al centro de nuestra política de recursos humanos, y eso hace que sigamos con un espíritu de benevolencia y compromiso muy alto a través de todo el Grupo.

4) ¿Cómo entiende la innovación?

Para mí la innovación es una mentalidad. Tiene que ser global, y continua.

En efecto, mucha gente limita su entendimiento de la innovación a un aspecto técnico. En nuestra empresa esta parte es limitada, y depende más de los proveedores de materiales.

En cambio, pensamos que la innovación tiene que desarrollarse en cada aspecto de nuestras tareas cotidianas, y a cada nivel jerárquico de la empresa. La innovación se tiene que manifestar tanto a través de la mejora de tareas cotidianas habituales (optimización de las tareas, nueva organización laboral, etc.), como en la definición de nuevos horizontes, tanto en cuanto al negocio, como a la organización del trabajo (nuevos mercados, nuevos productos, nuevas formas de trabajo, etc.).

5) ¿Cuál es el rol del Ceo en la innovación?

El rol del Ceo en la innovación es crucial y, como mínimo, doble:

- Tiene que asegurarse que esta mentalidad viva y prospere en el Grupo. Para ilustrar la importancia que le doy como CEO a eso, os contaré lo que hice pintar en la pared de la sala del Consejo del Grupo. Puse en grande la frase siguiente: "Think out of the Box". Eso para que cada director que se sienta en esta sala recuerde que la innovación es vital para la evolución y supervivencia del Grupo, y que no podemos estar cómodos en la rutina, sino siempre pensar en cómo mejorar nuestra forma de trabajar.
- También tiene que ser una fuente permanente de ideas nuevas y propuestas de innovaciones. Muchos líderes, en particular cuando son nuevos en el puesto directivo,

piensan que tienen que “producir” mucho. En realidad, es más importante que se tomen el tiempo y la distancia necesaria para pensar en su negocio y en la manera de hacerlo bien. Eso, por supuesto, en todos los ámbitos, pero en particular en los dos puntos clave siguientes:

- Primero, en la estrategia del Grupo (nuevos mercados, nuevos productos, etc.)
- Y también, en recursos humanos y responsabilidad social y ambiental.

6) ¿Cómo ha cambiado crisis del COVID su sector y su empresa?

Al trabajar en la producción de energía fotovoltaica, la crisis del COVID no nos afectó mucho a nivel de cifra de venta ni de resultados financieros. Por supuesto, generó problemas de logística, cambios en los precios de los materiales, y otros problemas de este tipo; sin embargo, el cambio real y duradero se notó en la organización del trabajo.

En efecto, como muchos, teníamos una organización del trabajo muy clásica, con unos horarios de presencia en las oficinas. Al tener que teletrabajar tanto tiempo durante la crisis del COVID, y no poder viajar a otros países, hemos entendido que probablemente los viajes y la presencia física que nos imponíamos anteriormente no eran vitales, ni siquiera necesarios, para desempeñar de forma exitosa nuestro trabajo.

Este cambio de mentalidad perduró desde de la crisis, y ahora tenemos una organización mucha más flexible, con un equilibrio mejor entre teletrabajo y presencia física. También hemos limitado los viajes entre países a lo realmente necesario, lo que es bueno para nuestros colaboradores y también para limitar nuestra huella de carbono.

Sin embargo, quiero precisar aquí que es importante mantener un equilibrio y no renunciar a la presencia física en las empresas. En efecto, para mantener la cultura corporativa y difundir y compartir los valores cimientos de la empresa, el encuentro físico, tanto formal (reuniones, etc.), como informal (intercambios tomando café, comidas, conversaciones “de pasillos”, etc.), son fundamentales. El arte del buen líder en este caso sería encontrar la organización óptima.

7) ¿Y en su vida?

A nivel de mi organización de trabajo, no cambio mucho mi día. Sigo estando presente físicamente en las oficinas principales cada día. Ahora, sí que me hizo plantearme más la necesidad de viajar constantemente a otros países, y ahora uso mucho más las videoconferencias en vez de subir a un avión sin una muy buena razón.

A nivel personal, tuvimos la suerte de no contar con víctimas de la pandemia en nuestra familia, con lo cual desde este punto de vista las consecuencias se pueden considerar como menores.

Ahora, sí que esta crisis cambió mi visión de nuestra sociedad en cuanto a su vulnerabilidad a estos tipos de desastres, y también en cuanto al tipo de reacción de las cuales nuestros Gobiernos son capaces (o incapaces) ... Pero eso son pensamientos y opiniones míos que prefiero guardarme.

8) ¿Cómo poner al cliente en el centro? ¿Como mejorar su experiencia?

Nosotros vendemos energía fotovoltaica. Al inicio de este negocio, hace un poco menos de 20 años, en casi todos los países se vendía directamente al Estado, con contratos muy simples y garantizados; entonces la noción de “cliente” era poco importante, lo que contaba era desarrollar la capacidad de producción. Ahora el mercado se ha profesionalizado, y tenemos varios tipos de clientes, la mayoría privados.

Este cambio, combinado con una tensión competitiva creciente en el mercado, hace que ahora no podamos vender sólo según lo que se haya producido. Tenemos que escuchar las necesidades de los nuestros clientes, y satisfacer, no sólo sus deseos en cuanto a un precio competitivo, sino también en cuanto al servicio que esperen (una producción que esté en armonía con su consunción, un tipo de intervención rápida en caso de avería, etc.).

La solución para poner al cliente en el centro y mejorar su experiencia es entonces de trabajar con él desde el inicio del proyecto, y diseñar y realizar un proyecto personalizado y adaptado a sus necesidades. Un ejemplo de eso son los invernaderos solares que hemos diseñado y desarrollado juntamente con unos agricultores en Francia, y que tienen variantes que les permiten adaptarse a la producción específica de cada agricultor.

9) ¿Qué es la felicidad?

Me parece muy difícil definir en pocas palabras un concepto tan amplio, importante y complejo como la felicidad. Se podría escribir listas muy largas sobre el tema.

Sin embargo, si tengo que intentar resumirlo, podría decir que para mí la felicidad es “querer y sentirse querido, y estar contento y agradecido con lo que tenemos”.

10) ¿Cuál es el próximo capítulo en su vida?

No dudo que haya todavía muchos próximos capítulos en mi vida, y en todos los aspectos. Sin embargo, tampoco estoy ahora planificando ningún cambio radical, ya que estoy bastante satisfecho con mi vida actual. Pero, para intentar contestarle, le diré que:

- A nivel profesional, quiero seguir teniendo una vida laboral plena e interesante. Sin embargo, quizás quiera ahora estar menos involucrado en la parte operacional cotidiana, y enfocarme más bien a la innovación y a la transmisión de lo que he aprendido a lo largo mis 35 años de experiencia profesional.
- A nivel personal, me apetece involucrarme cada vez más en causas sociales, que son las que me hacen sentirme vivo, útil y feliz.