

Julio Rodríguez
(PDG '97)

“Tienes que apasionarte por lo que haces”

MARTA
SARDÀ

Julio Rodríguez, vicepresidente ejecutivo de Operaciones a nivel mundial de la multinacional Schneider Electric, confiesa ser un apasionado de cada nuevo reto que afronta en su vida profesional. El actual: gestionar a un equipo de once nacionalidades.

Pocos son los directivos que pueden presumir de trabajar durante veintiocho años para una misma empresa y seguir ilusionados como el primer día. **Julio Rodríguez**, que allá por el 1984 cruzó el umbral de la fábrica más antigua de Schneider Electric en España, ubicada en Valencia, se encuentra entre esos afortunados.

¿Casi tres décadas, no es un periodo profesional excesivo en una misma empresa?

Cuando doy conferencias, en ocasiones alguien me pregunta esto exactamente y siempre respondo lo mismo: en el fondo, el crecimiento de las empresas es como la sangre, es fundamental para la vida. Y esto es así por muchas razones, pero desde el punto de vista de la gestión del talento en las empresas, te permite atraer, mantener y desarrollar el talento directivo. Yo, efectivamente, he estado veintiocho años en una misma empresa, he asumido diez responsabilidades distintas durante ese periodo y cada una de ellas ha supuesto un desafío diferente. Cada una de estas responsabilidades ha sido como si hubiera empezado de nuevo y ha representado un reto apasionante.



En más de una ocasión ha destacado como valores esenciales para usted el compromiso y la lealtad. ¿Forman parte de su forma de entender el liderazgo?

Efectivamente son dos cosas importantes para mí. El primero lo entiendo como el compromiso que uno tiene con la familia, con una idea, con la empresa, con tu equipo y, por lo tanto, me parece un valor fundamental. Y la lealtad la percibo como la capacidad de ser fiel a unas ideas y a los demás, que te obliga a no engañarlos ni a traicionarlos nunca.

¿Prioriza estos valores en las personas implicadas en su equipo de trabajo?

Me parecen importantes, pero no son los únicos. El compromiso con el equipo y la lealtad entre todos los miembros que lo forman son importantes, pero también lo son otros como la modestia, porque una persona modesta siempre pondrá los objetivos generales por encima de los suyos propios. También me parece un valor importante la eficacia, porque hay que estar orientado a los resultados. Pero todo este conglomerado tiene que apoyarse sobre un eje central; la pasión. Apasionarte por lo que haces es fundamental, es

probablemente una de las emociones más contagiosas que existen. Es muy importante tener pasión para generar a tu alrededor equipos apasionados.

¿Son las características que ha de tener un buen líder?

El líder puede tener más cosas, pero estas características me parecen imprescindibles.

¿Cómo recuerda su entrada en Schneider Electric?

Era el año 1984 y tenía solamente veintitrés años. En aquella época, yo era un joven ingeniero recién graduado y buscaba una empresa que me ofreciera capacidad de desarrollo profesional con una trayectoria a medio plazo. En aquel momento tenía dos o tres ofertas de trabajo diferentes, pero en Schneider vi la capacidad de crecimiento, la visibilidad de la trayectoria a medio plazo. Y por este motivo me decidí por su oferta.

¿Encontró ya en los primeros años esos valores que usted considera esenciales?

Al principio trabajé como responsable de la planificación en la fábrica más antigua del grupo, en Valencia. En aquellos momentos no dirigía ningún equipo, trabajaba

➤ CUANDO LLEGUÉ AL IESE TENÍA UNA BUENA VISIÓN FUNCIONAL DE LAS ÁREAS DE LA EMPRESA, PERO ME FALTABA UNA VISIÓN GLOBAL, IMPRESCINDIBLE CUANDO QUIERES ASUMIR LA DIRECCIÓN GENERAL. ESTA VISIÓN LA OBTUVE EN EL IESE

solo, pero conforme he ido creciendo hacia puestos enfocados a la dirección, siempre he tratado de encontrar los valores que para mí son imprescindibles. Cuando creas un equipo, tienes que tratar de crearlo alrededor de estos, debes intentar que los miembros que lo forman los tengan y dirigir con el ejemplo. Efectivamente, es algo que siempre busco en los miembros de un equipo. Son la base de todo lo que hago.

Cuando surge un contratiempo, ¿cómo se debe actuar?

Cuando surge un problema, siempre lo comparto también con el equipo, porque en esos momentos hay que tratar de encontrar las soluciones y yo no creo demasiado en los superhombres. Considero que la solución se encuentra siempre en el trabajo conjunto, en su creatividad, en las discusiones alrededor de los temas... Mi receta es compartir el problema con tu gente.

¿Cuál ha sido para usted el momento clave de su carrera profesional?

Aunque por mi formación de ingeniero empecé en Schneider Electric en un área técnica, enseguida percibí que me atraía mucho el hecho de estar cerca de los clientes. Después de un par de años en ese primer puesto, enseguida pasé a asumir responsabilidades más orientadas al marketing y a las operaciones de ventas. Ocupé diversos puestos directivos aquí en España hasta que llegó el que considero el momento clave de mi carrera, desde el punto de vista del desarrollo directivo. Fue cuando la empresa me ofreció la oportunidad de trasladarme a Bruselas, como director general de Schneider Electric Bélgica. Fue un momento crítico tanto a nivel profesional como personal, porque siempre había estado trabajando en España y esta era una aventura en la que no solo me embarcaba yo, sino también a mi familia (mi mujer y mis dos hijos). La verdad es que desde el punto de vista personal, mi mujer, **Marisé** enseguida vio que también se trataba de una oportunidad personal y familiar, y decidimos asumir el reto.

¿Qué significó profesionalmente?

Cuando lo miro de una manera retrospectiva, me doy cuenta que fue como ejecutar un *reset*, una puesta a cero, porque

pasé de ser un directivo con un recorrido local a un directivo con un recorrido más global, en un nuevo país, en una nueva cultura, con un nuevo mercado, nuevos clientes y, sobre todo, con un nuevo equipo que tienes que ganarte desde cero. Me di cuenta de que todo lo que has hecho antes no tiene mucho valor. Creo que esta experiencia, esta especie de cura de modestia, de volver a empezar desde cero, ganándote el equipo, compartiendo los objetivos, es un momento mágico en la carrera de cualquier persona, un cambio que te ayuda a desarrollarte tanto como persona como directivo.

¿Comprobó si los valores que aprecia son internacionales o están unidos a la cultura de un determinado país?

Las culturas son todas diferentes y, en algunas, el peso de estos valores también puede ser diferente. En todo caso, el equipo que estoy dirigiendo en estos momentos, de once nacionalidades distintas, posee estos valores esenciales y todos los compartimos.

En abril de este año fue nombrado vicepresidente ejecutivo de Operaciones a nivel mundial. ¿Qué significa esta nueva responsabilidad?

Dentro del Comité de dirección mundial de Schneider Electric, tengo bajo mi responsabilidad las operaciones de la empresa para todo el mundo, con la única excepción de China y Estados Unidos, países a los que damos un tratamiento organizativo especial. Para mí representa un gran reto porque este tipo de responsabilidades globales en una empresa que factura 23.000 millones de euros, tiene 120.000 empleados y está presente en 110 países, solo son asumibles si construyes un equipo de altísimo nivel profesional, personas en las que puedas delegar de verdad la toma de decisiones. El mío lo forman quince directores generales, de once nacionalidades distintas, y cada uno de ellos gestiona una región del mundo. El reto es apasionante y, a pesar de que llevo casi tres décadas en esta empresa, para mí es como si empezara de nuevo.

¿Qué es lo que más le motiva de su cargo actual?

Es una nueva responsabilidad que me hace vibrar porque me permite desarrollar y acelerar el crecimiento

de nuestros negocios en las diferentes áreas geográficas de este apasionante mundo global en el que estamos viviendo y que se transforma cada día a una velocidad vertiginosa. Por otra parte, el hecho de poder contribuir desde una plataforma privilegiada a lo que es nuestro eje de desarrollo estratégico fundamental, la eficiencia energética, es realmente muy atractivo.

Creo que estamos haciendo algo que, aparte de ser bueno para nuestros clientes, empleados y accionistas, es buenísimo desde un punto de vista colectivo: nuestro objetivo es contribuir a la sostenibilidad de este planeta y lo hacemos tratando de que nuestros clientes se beneficien de unos costes inferiores, a través de una reducción en el consumo energético y limitando las emisiones de carbono.

¿Qué ha significado para su carrera profesional su formación en IESE?

Ese fue otro de los momentos que considero importantes en mi carrera. Cuando llegué al IESE tenía una buena visión funcional de las áreas de la empresa donde había estado desarrollando mis responsabilidades, pero me faltaba una visión global, imprescindible cuando quieres asumir la dirección general de una empresa. Esta visión global la obtuve aquí, en IESE, compartiendo las aulas con mis colegas y los profesores de la casa.

¿Qué destacaría de aquellos años de estudio?

Primero, mucho trabajo. Recuerdo que trabajábamos muchísimo en la preparación de los casos, pero al mismo tiempo lo hacíamos con una gran motivación porque veías que cada día aprendías más y más deprisa. Recuerdo un trabajo muy intenso, pero con muchas ganas de aprender, de empaparte de la experiencia de los demás. También recuerdo con mucho cariño discusiones apasionadas, respecto a los casos. Era un proceso rico e interesante y te dabas cuenta de que un mismo problema se puede analizar desde puntos de vista totalmente diferentes. Creo que esta es la riqueza del método del caso.

¿Mantiene relación con sus antiguos compañeros?

Menos de la que me gustaría, porque todos tenemos responsabilidades importantes y viajamos mucho. De todos modos, aunque nos vemos poco, seguimos en contacto. Además, siempre queda el recuerdo de una imagen entrañable.

¿Es imprescindible trabajar siempre como si se tratara del primer día?

La ilusión tiene una relación directa y está totalmente conectada con cómo te fijas tus propios retos y desafíos. Yo tengo la suerte de asumir muchos retos y desafíos muy interesantes, y eso te ayuda a seguir como el primer día, con la ilusión 'a tope'.

Las personas nos tenemos que fijar siempre nuevos metas porque es la única manera de mantener la ilusión siempre viva.

