



JOSÉ ANTONIO MARTÍN
DIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS DE
POLANCO

«Creo que saber transmitir un modelo es mejor que dar órdenes»

—¿Cómo aprendió a dirigir un equipo?

—En los años de experiencia, hay un modelo. Cuando eres técnico ya empiezas a tener contacto con un director y vas aprendiendo de ellos, de su bagaje personal y profesional. Llevan mucho tiempo trabajando en el negocio y transmiten su saber hacer.

—¿A qué aspira como uno de los líderes de su compañía?

—A ser un buen comunicador. Me gustaría transmitir, que es mucho mejor que dar órdenes. Para conseguir esto es fundamental desarrollar las habilidades sociales y crear en el modelo que quieres que se siga.

—¿Qué viene buscando en un entrenamiento de liderazgo?

—Mejorar mi comunicación y aprender técnicas para formar a nuevos directivos. Pero también busco conocer las experiencias del resto de los compañeros del curso y aprender de ellas. Esto es fundamental en cualquier formación.



ROSA SANTOS ALARCÓN
DIRECTORA DEL INSTITUTO DE
ESTUDIOS EL MONTE

«Procuro dar un trato diferente a cada uno de mis colaboradores»

—¿Qué características cree fundamentales en un líder?

—La ilusión y la capacidad de transmitirla. Un directivo ha de ser honesto, dar ejemplo con sus actos y exigir en proporción a lo que hace. La tolerancia es otra de las virtudes que creo fundamental para dirigir un equipo. Pero, sobre todo, tratar a cada colaborador de una forma diferente.

—¿Quiere decir que no hay que tratar a todos igual?

—Exacto, hay que conocer las necesidades y peculiaridades de cada uno, y dar un trato personalizado. Creo que la justicia parte de ahí.

—¿Cree que hay suficiente formación para los directivos?

—Creo que más que formación falta que los empresarios se conciencien de que esto no es ninguna pérdida de tiempo. Al contrario, en cursos como éste pueden entrenar sus habilidades para tratar con criterio a sus empleados, y eso no se lo enseñan en ningún sitio.

patronal ha formado a 2.500 directivos sólo en el último año

vera, profesor de la Universidad Pontificia de Comillas y experto en entrenamientos a líderes empresariales, la formación ha de venir de fuera del seno de la compañía. «A veces los jefes piensan que pueden enseñar a sus trabajadores lo que han aprendido en uno de estos cursos. Esto no funciona así», señala el formador responsable del curso a directivos organizado por El Monte. La formación ha de proceder del exterior para que los trabajadores acepten los cambios sin grandes reticencias, ya que se tocan aspectos de la personalidad que pueden causar rechazo en los alumnos.

El objetivo de todos estas actividades es conseguir un equipo

El mercado actual demanda equipos con iniciativa que prevean los cambios

humano que dirija sus esfuerzos a conseguir el proyecto empresarial que marque el mercado en cada momento.

En los últimos tiempos se oye con fuerza, en las ofertas de empleo y en la formación a empleados, la palabra «proactivo». Este término, muy relacionado con la nueva filosofía de la empresa designa a aquellas personas que se adelantan a los cambios, que están en continua búsqueda. El trabajador reactivo es aquel que espera que se produzca un cambio y después reacciona. Hasta estos días, esto último había sido la máxima exigencia profesional del equipo, directivo o no. Ya no es suficiente, ahora hay que ir por delante de las tendencias.

DANIEL OLIVERA SALCEDO DIRECTOR DE MRC TRAINING

Las principales firmas del país, entre las que se encuentran Iberdrola, Citibank, Telefónica o Banco Sabadell ya han hecho propios estos 'trainings' en los que sus gerentes aprenden habilidades sociales y directivas, y perfeccionan sus actitudes para convencer en lugar de ordenar a sus subordinados

«El líder empresarial no ordena, le siguen porque da ejemplo y es respetado»

M. MORALES ROMÁN
LA VOZ DE CÁDIZ

Daniel Olivera es profesor de la Universidad Pontificia de Comillas y socio director de la compañía especializada en entrenamientos empresariales MRC Training. Este mes imparte el curso Dirección y Liderazgo, organizado por el Instituto de Estudios El Monte en Cádiz.

—¿En qué beneficia a la empresa el entrenamiento de directivos?

—Para que una compañía ocupe los primeros puestos de su sector, el secreto está en el desarrollo de las relaciones personales. Me refiero a que el dueño tiene que ser líder y hacer líderes a sus empleados. De las relaciones entre el personal y de la forma de interactuar que tenga el personal con los recursos técnicos y materiales de la compañía dependerá el éxito del proyecto empresarial.

—¿Qué características definen a un líder de empresa?

—En realidad, todos los dirigentes han de tener las mismas habilidades, sobre todo, en comunicación. Ha de ser una persona que dé ejemplo con su conducta y que transmita unos valores. Debe ser honesto, humilde, amable, generoso y comprometido con el proyecto que encabeza. Tiene que generar confianza entre el personal, no temor. Hay que tener en cuenta que no se es líder en todo, supongo que los grandes cabecillas sociales no realizaban tareas en casa; se es cabecilla en una parcela determinada.

—¿Se puede imponer un líder?

—Nunca. El líder es aquel que cuando va andando y gira la cabeza hacia atrás ve que lo sigue la gente, no es aquel que ordena que le sigan. Un líder ejerce una actividad. Un jefe ejerce el poder. Esa es la diferencia.

—¿Llegan los empleados a ser jefes por la vía adecuada?

—En muchos casos, no. A menudo se coloca a un buen técnico en una jefatura sin plantearse que tendrá que dirigir personas. Se puede ser un gran trabajador y no tener cualidades para motivar a un equipo. Y estas habilidades no se enseñan en ninguna universidad.

—¿Qué puede hacer un directivo para llegar a ser un líder?

—Entrenarse. Ya hay expertos en entrenamientos a directivos, en lo que designamos con el término inglés *trainings*, que facilitan un cambio de visión del jefe, es decir, modificar la forma de ver la vida. En función de tu



Olivera durante el curso ofrecido esta semana en Cádiz. / N. FRADE

«El jefe ejerce el poder y el líder, una actividad. Ésa es la diferencia»

«Estos entrenamientos han cambiado la marcha de importantes empresas»

percepción de la realidad, así te comportas. A menudo, los directores no ven que tienen que sacar adelante su proyecto con su equipo. Hay que entender que quien más sabe del trabajo es quien lo hace. Para esto se necesita una habilidad, que pasa por tener valor, por estar comprometido con una idea.

—¿En qué punto se encuentra en España este ámbito del conocimiento empresarial?

—Estamos a un buen nivel, aunque esto no es un tema que se termine de aprender. Hay que entrenar continuamente. Se está detectando que la enfermedad que causará más bajas en los próximos años en Europa será el estrés. Los directivos consumen

mucha energía y es difícil equilibrar su estado físico, mental y emocional.

—¿En qué empresa han intervenido y han observado un cambio radical en su funcionamiento?

—Trabajamos con firmas punteras del país como Banco Santander, Iberdrola, Citibank, Cecofar, Ocaso, Warner, entre otras. Pero, sin duda, se ha vivido un cambio sustancial en la empresa de calzado Pikolinos. Gracias a su líder, esta compañía está despuntando en todos los mercados. Su gerente cree en su equipo y sabe liderarlo. Laboratorios Glaxo, un modelo de empresa que compete en mercados internacionales, también ha pasado por la formación de todos sus empleados.