

Juan Mateo, formador de directivos y autor de "El argumento"

Es posible conocer a un directivo sin necesidad de verle, por el equipo que tiene

Juan Mateo, uno de los formadores de directivos más prestigiosos de nuestro país, acaba de publicar su último libro, "El argumento". Mediante la técnica del pop-up, se suceden una serie de relatos en los que cualquier persona encontrará reflexiones interesantes, pero sobre todo aquellos que deben manejar un equipo de trabajo. Y es que al final, lo que define a un directivo es el talento que le rodea.

Con más de 25 años de experiencia en temas como la gestión empresarial ¿qué cree que define a la figura del directivo español? ¿Detecta diferencias con otros países?

Ahora mismo, a nivel de preparación y capacidad, los españoles no tenemos nada que envidiar a los extranjeros y así lo demostramos en

operaciones internacionales, por ejemplo. En cuanto a las maneras de liderar, sí que hay ciertas diferencias, porque sin duda alguna tenemos un carácter más pasional, nuestra cultura nos lleva a terrenos más emocionales que analíticos. Sin embargo, hay mucho tópico en esto, porque el país en el que uno nace

no determina la manera de ser, sino su educación y experiencia.

En los tiempos que corren todos sufrimos por recortes y despidos. Pero ¿por qué está pasando el directivo que tiene que realizarlos?

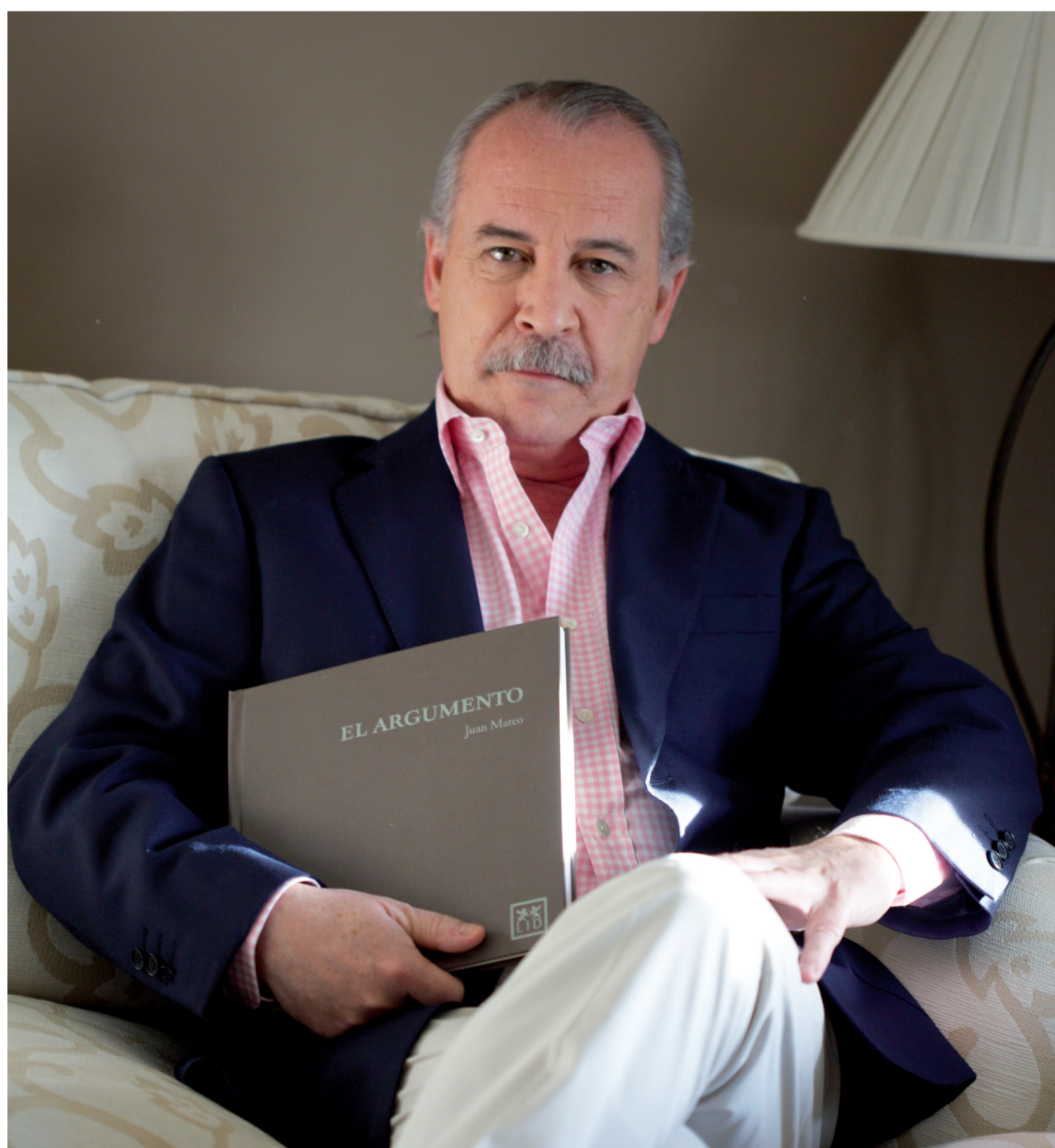
Creo que en ese sentido es el gran olvidado. Parece que el único que sufre, porque es cierto que es el que más sufre, es la persona que es despedida. Lo cual no implica que la persona que toma esa decisión no lo padezca. Un ejemplo muy análogo es el de un médico que tiene que dar una mala noticia a un paciente: la gente piensa que ya están acostumbrados, pero nada más lejos de la realidad. Lo sufren, y mucho. Son situaciones complejas tanto para el que tiene que anunciarlas como el que tiene que padecerlas. Habría que darle a los directivos la posibilidad de ser comprendidos, en lugar del rechazo directo que reciben. Alguien tiene que tomar las decisiones difíciles y ellos asumen este papel.

Así se encuentran en la llamada situación sándwich: decisiones impuestas por los de arriba que critican los de abajo. ¿Cuál es su consejo ante esta situación?

Ciertamente el directivo intermedio, la parte de en medio del sándwich, se lleva el bocado por las dos partes. Cuando uno está en una

El trabajo del directivo, y más en Recursos Humanos, requiere muchísima reflexión

posición directiva, tiene que asumir su responsabilidad y ejecutar lo que sus superiores le dicen. Ahora, no olvidemos que uno siempre tiene la posibilidad de negarse si una situación le parece injusta. Otra cosa es si somos capaces de asumir las consecuencias de esa negación, pero no vale escudarse en "tomo esta decisión porque me lo mandan los de arriba, pero no estoy nada de acuerdo". Si aceptas transmitir una decisión, automáticamente es que estás de acuerdo con ella. Puede que lo hagas para salvaguardar tu puesto, y es legítimo, pero entonces no intentes esconderlo inventando escenarios que no son reales.



Incansable emprendedor

Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales (UCM-CEU) y master en Gestión Financiera por la EEM. Además, es diplomado por The Wharton School de la Universidad de Pennsylvania en Advanced Banking Program for Overseas Bankers. Ha ocupado puestos directivos en empresas consultoras de primer nivel desde 1978 y tiene más de 24 años de experiencia en el terreno de la consultoría de formación y ventas a nivel mundial. Fue consejero delegado y socio fundador de Makeateam, fundador y presidente de Editorial Conocimiento y consejero de Euroforum. En la actualidad, es presidente de la Factoría de Cine Empresarial y socio-director de LOGRA.

Entonces el mejor consejo es ser responsable en todos los sentidos.

Sí, me parece un buen consejo en esta situación y en todas las de la vida. De hecho hay un relato de mi libro dedicado a esto, dedicado y inspirado en Arthur Miller por una obra suya titulada "El precio". Básicamente, lo que hay que hacer en cualquier circunstancia es asumir las propias responsabilidades. Uno siempre puede decir sí o no, lo que no siempre sabe uno es si está dispuesto a pagar el precio de decir sí o no. La mala fama de los directivos proviene de no asumir las decisiones como propias, y echar balones fuera es el peor error en este sentido.

Hablemos del libro que ha lanzado recientemente "El argumento", un libro *pop-up* para adultos con una intención claramente pedagógica.

Hay otros libros para adultos realizados mediante esta técnica, pero dedicados a temáticas más

Soy profundamente optimista, porque creo en el ser humano y en su capacidad por salir de la dificultad

artísticas. Como me dedico a formar adultos, especialmente a directivos, sé más que nadie lo difícil que es captar su atención para la lectura, porque es una cultura poco impregnada en el mundo empresarial. Por eso hay que poner cebos, que hagan la lectura lo más lúdica posible, de forma que el rato que dedican a leer sea tan divertido que no quieran dejarlo, o que busquen retomarlo enseguida que tengan otro hueco en sus apretadas agendas. Para eso están los recursos pedagógicos, para interactuar con ellos.

El libro recoge reflexiones sobre los grupos de trabajo. ¿Cuáles son las principales carencias que aprecia en sus cursos de formación?

En realidad intento ofrecer reflexiones que ayuden al lector a pensar sobre sus experiencias, puesto que son las palancas de éxito más importantes que tenemos. Son cuestiones sobre las que no se pueden dar demasiadas recetas, porque son procesos personales de los que cada uno tiene que sacar sus propias conclusiones. Todos, pero especialmente los directivos, deberían dedicar más tiempo a



pensar, a darle vueltas a las cosas que nos preocupan para tomar decisiones acertadas.

Imagino que cuesta convencer a un directivo de que se pare a reflexionar.

Sí, pero es un trabajo, y más en la dirección de personas, que necesita de muchísima reflexión. Deberíamos parar, varias veces al día, para debatir y ver las cosas con perspectiva. En este sentido, hemos perdido algo muy importante: hablar con los que trabajan con o para nosotros. Recomiendo a los directivos salir del despacho a tomar un café y charlar con los que le rodean. Por que cuando uno conversa con otra persona, la capacidad de

pensamiento que se genera es inmensa. Ese intercambio es una mina de soluciones. Pero lo estamos perdiendo y los móviles nos lo complican aún más.

Pero el suyo es un libro optimista. ¿Lo es usted con la situación empresarial española?

Hoy parece que ser optimista está mal visto, pero yo soy profundamente optimista, porque creo por encima de todo en el ser humano y en su capacidad para salir de las dificultades. Tenemos innumerables recursos para salir de las situaciones complicadas, y en este sentido, lo único que nos diferencia a unos de otros es la actitud. ¿Quieres o no quieres? Busca una razón y seguro que al final lo consigues.

Una de las reflexiones del libro se centra en la exigencia del esfuerzo y crítica a las personas que no luchan por lo que quieren.

Hay que huir del cenizo, ese ejemplar horrible que todos conocemos y que no solo siempre se fija en el lado negativo, sino que encima culpa a los demás. El que constantemente se

queja de la mala suerte que tiene, en lugar de combatirla, se acaba convirtiendo el mismo en esa mala suerte, porque ya no está en manos del azar, sino de su actitud perdedora.

También arroja la idea que todos los grandes líderes saben que se definen por el equipo al que pertenecen. ¿Qué importancia tiene el desarrollo del talento en este sentido?

Lo decimos constantemente pero muy poca gente se lo cree. Detrás de los grandes líderes siempre hay un equipo absolutamente impresionante. Steve Jobs, por muy bueno que fuera, jamás hubiera desarrollado un Mac, un iPhone, un iPad si no fuera porque alrededor tenía gente extraordinaria capaz de aplicar la gran idea que él había tenido.

Si algún líder todavía cree que él es el imprescindible en un equipo, tiene un gran problema. Es verdad que hay personas que, por su talento, son más difíciles de reponer. Hay todavía jefes que quieren a gente gris a su alrededor, para asegurarse que brillan ellos, sin darse cuenta que se trata justo de lo contrario. Puedes conocer a un directivo, sin necesidad de verle, por el equipo que tiene.

Finalmente ¿qué tendencias augura en el comportamiento de los directivos? ¿Cómo será el directivo del futuro?

Creo que más inteligente de lo que hemos sido hasta ahora. La gente joven está mucho más preparada, y además tiene una conciencia muy diferente. La generación que nos sucederá tiene unos valores que nosotros hemos perdido y, francamente, así nos ha ido. Yo estoy convencido de que la única manera de salirnos de ésta es recuperar los valores, porque la crisis no ha sido un problema financiero, sino de valores. Hemos olvidado cosas tan importantes como la ética y, hemos pisado a lo más importante de lo que disponemos, que es la relación con los seres humanos. Recuperar esa confianza perdida va a ser difícil, pero estoy convencido de que lo conseguiremos ■