

## LOS TESTIMONIOS DE DOS DIRECTIVOS

➤ la industria del metal. Por eso, los perfiles que trabajan en las empresas «no son ya de ordeno y mando, y hace falta más comunicación y liderazgo para transformar personas y equipos».

Ugarte define que el liderazgo del profesional guipuzcoano está basado «en las formas de hacer. Nuestros líderes destacan por su capacidad de trabajo, su compromiso, su implicación y, sobre todo, por tener en cuenta al colectivo, al equipo, en sus decisiones». ¿Y qué les falta? El líder guipuzcoano carece de «momentos de escucha, comunicación eficaz y de impacto positivo y mucha inteligencia emocional». Conceptos importantes y muy buscados en el siglo XXI. Y es que a juicio de Ugarte, los más relevantes son la comunicación, la escucha, la empatía, la inteligencia emocional y la capacidad para motivar y poner en marcha equipos.

Es posible que haya profesionales que estén motivados para dar ese paso adelante en su carrera, pero quizá duden de cómo se entrena el liderazgo. «Sobre todo, entrenando las fortalezas que tienes como líder. El líder nace, pero también se hace. Un buen líder bien entrenado será un líder excelente y uno mediocre llegará a ser un buen líder. Como decía un buen jefe mío, siempre puedes entrenar a un burro para una carrera de caballos y lo hará bien, pero cuando pongas a un purasangre al lado se notará la diferencia», sentencia el CEO de ieTeam.

**Compromiso y motivación**

Nerea Urcola, que junto a su padre Juan Luis publicó el libro 'Las claves de la dirección', ha trabajado en profundidad todas estas cuestiones ya que destila lo observado y aprendido durante los años que han acompañado como consultores a las personas que ocupan cargos de alta responsabilidad empresarial en Euskadi. ¿Es lo mismo ser un jefe que un líder? «No. En las empresas vascas hay muy buenos directores generales, pero no son líderes. Los jefes tienen mucho poder y confianza por parte del consejo de administración. También ego. El líder, en cambio, tiene seguidores y confianza de su gente, de los de abajo», describen.

A modo de conclusión y reto a superar, ambos autores coinciden en que Euskadi tiene directores generales de mucho nivel pero carece de líderes que «estimulen a sus compañeros y que generen ilusión y confianza». En sus reflexiones hablan de que hace falta «piel y dedicar tiempo a la gente. ¿Con qué objetivo? Para que los empleados estén más «comprometidos que motivados». Palabra de Urcola.



Matthias Guterl posa en el interior de la empresa. FÉLIX MORQUECHO

## «La comunicación es un pilar clave y también crear ilusión y perspectiva»

**El director general de KSB Itur Spain considera que «cada trabajador tiene que saber hacia dónde nos dirigimos»**

M. M.

SAN SEBASTIÁN. Matthias Guterl es director general de KSB Itur Spain, empresa zarauzitarra pionera en la fabricación de bombas y equipos de bombeo, que incluye un centro productivo en Zarautz, cuatro centros regionales de venta y servicio en el resto de España y una oficina de venta en Cuba.

–¿Qué le llamó la atención cuando llegó a Gipuzkoa hace diez años?

–Había una alta conflictividad entre sindicatos y empresas. También me llamó la atención la distancia entre los trabajadores de los talleres con los trabajadores de oficinas y la dirección. Y la comunicación vertical y bidireccional era escasa.

–¿Qué estilo empresarial trata de implantar en su empresa?

–Primero empezamos mejorando e incrementando la comunicación interna con transparencia, involucrando a todos los niveles de la línea de mando. Hemos formado a directivos y mandos intermedios para alinear las ideas y poner las acciones en marcha. Estamos fomentando la participación de cada uno de los trabajadores en mejoras de procesos. Por ejem-

plo, muchos cambios en los últimos años en los procesos de producción han provenido de grupos de trabajo de los propios operarios de la fábrica.

–¿Cuáles son los retos que debe afrontar su compañía?

–Todavía nos queda un camino que recorrer para que la participación sea un proceso permanente y no solamente para proyectos concretos. También tenemos que acompañar con formación a nuestra gente para poder adaptarse a un entorno laboral cada vez más digitalizado.

–¿Qué considera vital en las funciones de un director?

–La comunicación es fundamental. Cada persona en la empresa tiene que saber hacia dónde nos dirigimos. Una vez que un trabajador decide seguir el camino e integrarse en el equipo, debemos crear un entorno de mejora continua en el que tenga oportunidad de participar activamente. Crear ilusión y perspectiva es otro pilar clave.

–¿Cómo se articula la participación de los trabajadores?

–No queremos poner límites. Los trabajadores pueden desde aportar ideas y sugerencias de mejora, hasta participar activamente en el desarrollo de un proceso nuevo o distinto. Con el nuevo sistema de gestión queremos fomentar que todos los involucrados en un proceso participen y asuman al mismo tiempo las consecuencias de los cambios. Así se eleva su motivación, implicación y responsabilidad.



Sandra Montes, en el exterior de la sede de Cometel. MORQUECHO

## «Hago mucho hincapié en la confianza, el respeto y la empatía»

**La directiva de Cometel agrega que es clave explicar el porqué y compartir «sensaciones, ideas y tiempo juntos»**

M. M.

SAN SEBASTIÁN. Sandra Montes dirige desde 2016 Cometel, una pyme familiar líder en soluciones completas para el transporte, distribución y clasificación de materiales reciclables.

–¿Cuáles son sus tareas?

–Lo que más me gusta de mi trabajo es que todos los días son diferentes, y la empresa me ofrece la posibilidad de trabajar con la visión global de todos los departamentos. Ello implica realizar tareas en todos los ámbitos, y la principal es hacer que los objetivos de los equipos se cumplan para que, así, suceda lo mismo con los de la compañía. Por tanto, lograr que las personas crean y se impliquen.

–¿Cómo definiría su estilo?

–Soy una gran creyente de las personas y de su autonomía. La clave reside en dar con personas con las que te sientas a gusto y feliz trabajando, y a partir de ahí, todo acaba funcionando (aunque no quiere decir que sea a la primera). Me gusta preguntar, escuchar, y cambiar aquello que no está yendo bien. Las empresas son cada vez más líquidas, y considero que hemos de transmitir ese dinamismo y adaptabilidad al mercado y al equipo.

–¿Cuáles son los valores más importantes que transmite?

–En el ámbito de las relaciones, hago mucho hincapié en la confianza, el respeto y la empatía. Creo que son la clave para lograr el éxito. A nivel empresarial, el posicionamiento de excelencia y producto y servicio 'premium', lo cual se transmite desde el momento que descolgamos el teléfono y respondemos una llamada, cómo enviamos un e-mail, o cómo nos comportamos ante posibles problemas e imprevistos.

–¿Cómo le gusta ganarse el compromiso de su equipo?

–Creo que la base de todo reside en compartir: ideas, sensaciones y tiempo juntos. El vínculo es necesario para poder crear, tomar la iniciativa, poder fallar y volver a iterar. También creo que es muy importante explicar el porqué de una determinada iniciativa, y que las personas sepan cuál es su aportación a la empresa. Yo comparto con ellos mis inquietudes y mis ideas, y ellos se sienten libres de probar y pivotar si es necesario, si no funciona. Esta confianza se convierte en bidireccional y es cuando las personas aportan su conocimiento, ideas y motivación.

–¿Cuál es la parte más difícil de ser un líder?

–Lo mejor y a la vez más complejo de las compañías somos las personas, aunque creo que es un esfuerzo que siempre aporta una gran recompensa. En ocasiones, me cuesta separar la parte emocional de la profesional.