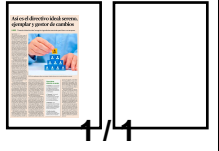


Tirada: <b>63523</b>	<b>Expansión</b>	Superficie: <b>677 cm<sup>2</sup></b>	Ocupación: <b>59.86%</b>
Difusión: <b>37967</b>			
(O.J.D)	Nacional	Diaria	Página: <b>32</b>
Audiencia: <b>132884</b>	Economía	1 <sup>a</sup> Edición	
Ref: <b>9259360</b>		12/06/2017	



# Así es el directivo ideal: sereno, ejemplar y gestor de cambios

**LIBRO** 'Creando al directivo ideal' recoge los ingredientes esenciales para liderar una empresa.

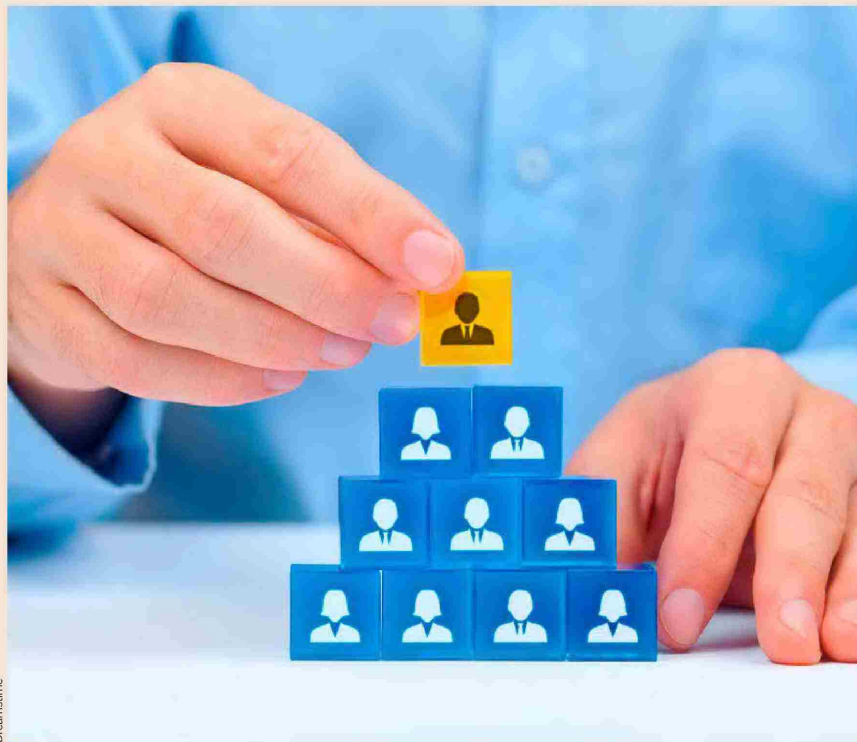
Yago González, Madrid

Con carácter pero sereno, capaz de dominar su comunicación oral y corporal, coherente, ejemplar, con capacidad de motivar a sus trabajadores y de liderar los cambios necesarios para el progreso de la empresa. Así debería ser el *superdirectivo*, el dirigente ideal que toda compañía necesita en la cúspide. Son las características que propone José Manuel Muriel, con 40 años de experiencia en lo alto de empresas de los sectores más diversos, desde la alimentación hasta el periodismo. Autor de libros especializados como *Esta empresa es un zoo* o *Una vida de gestión*, y de novelas como *El principio del fin del mundo* o *Una vida en la oscuridad*, acaba de publicar *Creando al directivo ideal* (ESIC Editorial, 2017).

"El directivo ideal no nace, se hace, y cualquier persona podría llegar a serlo con la formación adecuada", asegura uno de los primeros párrafos del libro. Muriel opina que el sistema educativo no prepara bien a los jóvenes para tratar a las personas y manejar equipos, ya que en su opinión hay un exceso de materias técnicas y una escasez de conceptos psicológicos. "Lo más valioso que hay en cualquier organización, sea empresarial o de otro tipo, son las personas. Pero al mismo tiempo la gestión de personas es de lo más difícil de aprender. Los conocimientos técnicos se pueden aprender más rápidamente con un poco de ayuda", explica el autor a EXPANSIÓN.

En su opinión, las empresas y las escuelas de formación en España están avanzando en la enseñanza de gestión de personas, pero todavía "no existe la suficiente consciencia" de su importancia. Muriel cree que, para los próximos veinte años, la actitud más importante para un directivo será la capacidad de gestionar cambios, hasta el punto de que, asegura, "en las empresas se instaurará un departamento llamado Dirección del Cambio, del mismo modo que ahora existe el departamento de marketing o el financiero". Esa división tendrá tres ramas: los recursos humanos (que estudiará el modelo de gestión más adecuado para el mercado y la empresa), el estudio de mercado (que detectará los deseos y los valores de los clientes, anticipando su posible evolución) y la I+D, que analizará no la evolución futura de los productos, sino su sustitución.

¿Qué significa exactamente saber gestionar el cambio? *Creando al directivo ideal* señala que "en muchos casos el cambio llega y nos sorprende. Cuando queremos advertirlo ya



El 90% de los problemas que llevan a una empresa a la quiebra tiene que ver con asuntos de gestión de personas.

estamos dentro de él, y en ese momento las medidas serán rápidas, urgentes, poco analizadas y suelen conducir al caos. Solo aquellos pocos que tengan las claves para anticipar el cambio e inicien con suficiente antelación la adaptación, serán unos de los triunfadores en esta guerra que es el mundo empresarial. La gente que sea capaz de anticipar y tomar medidas previamente tiene una ventaja a veces definitiva en relación a los competidores, que no los notan hasta que se han producido".

Esa capacidad de anticipación debe enfocarse a tres ámbitos vitales: el mercado, el producto y el modelo de gestión. Ejemplos recientes de los dos primeros son los de Kodak, líder mundial de fotografía hasta que apareció la fotografía digital, o la irrupción del iPhone de Apple, que expulsó del mercado a los productos de Nokia, Ericsson o Motorola. Respecto a la gestión, Muriel menciona la transición de Inditex desde una empresa familiar a la designación de un nuevo presidente ajeno a la familia.

*Creando al directivo ideal* se detiene en aspectos más psicológicos que también debe reunir la cabeza de la

## Cómo llevar adelante un equipo

- **Serenidad:** "Es imprescindible ser capaz externamente de dar una imagen e internamente tener capacidad para mantener la cabeza fría y tomar decisiones con tranquilidad".
- **Coherencia:** "No hay nada que desmoralice más a una plantilla que los mensajes que vienen de la alta dirección no se muestren reflejados en el modo de actuar de ésta".
- **Motivación:** "Tener la capacidad de valorar el trabajo de la gente, tener claro que este reconocimiento no debe generar agravio comparativo y ser justo en dicho reconocimiento".
- **Gestión de cambio:** "Anticipar y tomar medidas previas tiene una ventaja a veces definitiva sobre el competidor".

empresa. Por ejemplo, la serenidad: "Es imprescindible ser capaz externamente de dar una imagen e internamente tener capacidad para mantener la cabeza fría y tomar decisiones con tranquilidad. Para algunas tareas como la gestión de crisis, es una característica esencial".

Otra virtud capital es la coherencia, predicar con el ejemplo: "No hay nada que desmoralice más a una plantilla que los mensajes que vienen de la alta dirección no se muestren reflejados en el modo de actuación de ésta". Por ejemplo, ajustar los propios gastos si la empresa está en una fase de austeridad, cumplir los horarios con la misma diligencia que la plantilla y ser espléndido a la hora de retribuir el trabajo bien hecho.

¿Cuál es el mayor pecado que puede cometer un directivo? Según Muriel, "ser un directivo embudo: pensar que eres el más listo y que todas las decisiones tienen que pasar por ti. Y, sobre todo, no saber tratar a la gente". El autor de *Creando al directivo ideal* asegura que el 90% de los problemas de las empresas que quiebran son problemas de gestión de personal.