

Tirada: <b>87.086</b>	<b>EL DIARIO VASCO</b>		Superficie: <b>1.080,00 cm<sup>2</sup></b>
Difusión: <b>73.331</b>			Ocupación: <b>88.67%</b>
(O.J.D)	<b>Pais Vasco</b>	<b>Diaria</b>	Valor: <b>5.151,52</b>
Audiencia: <b>256.658</b>	<b>General</b>		Página: <b>8</b>
(E.G.M)	<b>1ª Edición</b>	<b>25/04/2011</b>	<b>1 / 1</b>
Ref: <b>3606836</b>			



Humanizar. Juan Luis Urcola defiende el cambio en las empresas para hacer de las personas el centro de la organización. :: MIKEL FRAILE

# «En las empresas hay muchos jefes, pero pocos líderes capaces de generar ilusión»

**Juan Luis Urcola**  
**Consultor**  
**y formador**  
**de directivos**

CRISTINA TURRAU

**SAN SEBASTIÁN.** Distingue entre jefes y líderes, pero tiene claro que los mejores son los jefes-líderes, apoyados por la dirección y refrendados por los trabajadores. Juan Luis Urcola, consultor y formador de directivos, acaba de publicar 'La revolución pendiente. Las perso-

nas en el centro de las organizaciones' (ESIC). Asegura que directivos, trabajadores y sindicatos deben de cambiar porque en ello va la competitividad de una compañía.  
 - ¿Ha cambiado la empresa?  
 - No. Estamos con un modelo antiguo que ha servido muchos años y puede aguantar un poco más. Pero hay que cambiar. Si queremos ser competitivos y responder a las expectativas de los clientes, el modelo tradicional ha quedado caduco. No aprovechamos el valor del trabajador. Hay un despilfarro de sus capacidades. La gran revolución pendiente es el papel de las personas en las organizaciones.

- ¿Qué debe hacer?  
 - En la empresa lo primero es el cliente, pero en la organización es el trabajador. Tiene que ocupar esa centralidad y recuperar la dignidad y el protagonismo que le corresponde. Hay que potenciar la organización participativa.  
 - El directivo, ¿ha cambiado?  
 - Todavía, no. Los directivos, como los empresarios, están en un modelo antiguo. Prima el beneficio a corto plazo. Y hay escasa sensibilidad por la importancia de las personas, incluso de los directivos.  
 - ¿Y los trabajadores?  
 - Les pasa lo mismo. El cambio deben hacerlo todos: los empresarios,

los directivos, los trabajadores y los sindicatos. El futuro está en la dirección participativa. Pero al mismo tiempo que el empresario y el directivo lo ofrecen, el trabajador tiene que aceptarlo. No sólo vale quejarse. Hay que entrar en ese terreno. Pasa igual con los sindicatos.  
 - Los sindicatos, ¿deben cambiar?  
 - El modelo sindical ha quedado trasnochado. Siguen haciendo falta los sindicatos, pero ellos también se tienen que transformar. Están en un modelo del siglo XIX y necesitamos uno del XXI.  
 - ¿Cuál es el nuevo papel de los sindicatos?  
 - Su principio básico, la defensa de los derechos de los trabajadores, permanece. Pero hay empresarios y sindicatos que se miran desde mundos enfrentados. Parece que el enemigo es el empresario o el trabajador. El empresario tiene una visión instrumentalista del trabajador y el trabajador le ve como un explotador. Al sindicato le viene bien ese conflicto pero debe empezar a aceptar que es parte del proyecto de la empresa. Hoy hay un debate muy interesante.

**«Si los sueldos dependen de la competitividad, hay que repartir los beneficios»**

**«El jefe líder tiene el apoyo de la dirección y la confianza de su gente; los líderes sin poder fallan»**

esa participación. Pero si la empresa es más competitiva, los salarios habrá que repartirlos. La empresa debe buscar la productividad pero también la transparencia.

- **Transparencia...**  
 - Si al trabajador le pedimos que en momentos de crisis se sacrifique, en momentos buenos tendrá que aprovecharse. Es de justicia que los salarios no miren al IPC sino que se ajusten en función de la competitividad. Pero cuando las cosas van bien el trabajador tiene que tener su parte de beneficio. Las cuentas tienen que estar claras.

- **De la empresa jerarquizada a la participativa. ¿Obstáculos?**

- Hay que tomar conciencia de que es necesario transformar el modelo. Hace falta la voluntad en el empresario de querer ese cambio. Hay que sensibilizar a los directivos y trabajadores: No se trata de una dirección asamblearia. Seguimos necesitando responsables que dirijan. Clientes, personas y resultados son los ejes. Cada empresa debe elegir el propio modelo de participación.

- **¿Cómo cambiar?**  
 - A la gente hay que educarla en la libertad acompañada de la responsabilidad. Hay un 5% de personas extraordinarias; un 90%, normales y el 5% restante, sin remedio. Hay que trabajar con el primer 95%. La participación requiere esfuerzo de directivos y trabajadores.

- **¿Cómo se genera una organización tóxica?**  
 - Basta con un gerente muy tóxico. Los trabajadores son el fiel reflejo de sus jefes. Una persona contaminada, contamina al resto. Un mal jefe destroza a los mejores trabajadores.

- **Distingue entre jefe y líder.**  
 - Hay muchos jefes y pocos líderes. El líder es la persona que tiene seguidores y genera ilusión y entusiasmo en los trabajadores. A veces trabajamos en base al temor y la imposición. En momentos de crisis el papel del trabajador se debilita. Hay mucho apático y desilusionado.

- **Si uno no puede ser un líder, podrá ser un jefe. ¿La empresa también lo necesita?**

- La figura buena es el jefe-líder. A uno le hace jefe la dirección. Y se es líder cuando así lo consideran los de abajo. Son personas que tienen el apoyo de la dirección y además la confianza de su gente. Líderes sin poder no son buenos.

- **Su conclusión.**

- El cliente es lo primero. Las personas son el centro de la organización: hay que recuperar su dignidad y su protagonismo. Y humanizar el trabajo y al trabajador, en pos de una dirección participativa.

## Un equipo con objetivos

Un equipo es un conjunto de personas organizadas con un fin común. «Lo fundamental es tener un objetivo, la meta a conseguir», explica Urcola. «Para ello hay que organizarse: hay quien es defensa y quien es delantero. Y hay que hacerlo bien. Cada uno, su papel». Característica de los equipos es que hay interdependencia, cooperación. Y a ve-

ces vienen las sorpresas. «Hace un par de meses, en un partido contra el Almería, el portero del Coruña, Aranzubia, vio la ocasión y metió un gol decisivo. En la empresa privada o pública no hubiera pasado: 'a mí no me corresponde', se diría. Tenemos demasiado arraigado el concepto de 'mis funciones'».

Hay momentos en que una persona se siente responsable. Corre un riesgo. Se va a la portería contraria con la fortuna de que mete un gol. «Es gente que entiende que se es un equipo.

Son personas que se exceden y saltan la frontera de su obligación. Porque lo importante no es quién ha metido el gol sino que hemos empatado el partido».

¿Hay que correr riesgos aunque te equivoques? «En las empresas pasa como en la vida. No todo puede ser seguridad. Ahí está el valor de la persona. Y si se equivoca, hay que defenderla. Si a una persona que corre un riesgo se le castiga, estamos paralizando la innovación, que no es segura nunca».