



CONFEDERACIÓN
ESPAÑOLA DE
**DIRECTIVOS
Y EJECUTIVOS**

Con la colaboración de:

Deloitte.



Liderando en positivo

Entrevista a Marian Muro

Enero 2018

“Un líder debe saber hacia dónde va la compañía y ser coherente con las decisiones y, sobre todo, ser muy transparente”



Marian Muro | Directora general para España de Grupo Julià

Marian Muro, directora general para España de Grupo Julià, lo tiene claro: “un líder debe tener carisma, capacidad organizativa y transparencia”, aspectos clave en todo buen líder. Pero, sin duda, está convencida de que un líder nace, principalmente, “aunque haya cualidades que se puedan aprender”. Esta directiva cuenta con una extensa carrera profesional, habiendo ocupado cargos de responsabilidad en el Sector Público y ocupando en la actualidad la dirección de una de las principales compañías de transporte de nuestro país. En su amplia carrera, siempre ha habido un nexo común “disfrutar de lo que hago y hacer que las personas que trabajen conmigo también disfruten”. Esa es su mejor filosofía de vida y, de momento, puede afirmar que es un estilo de éxito.

¿Cómo se prepara alguien para ser líder de una empresa?

El liderazgo se puede aprender, pero soy de las que piensa que el verdadero líder debe tener ya unas cualidades innatas. Es cierto que algunas técnicas se pueden aprender y desarrollar como la comunicación, la humildad o el reconocimiento de los errores, pero hay unas características o cualidades como la empatía o saber comunicar que creo que son innatas a los verdaderos líderes.

¿Cuáles son los principios de su liderazgo y cuáles considera fundamentales para un liderazgo en positivo?

Siempre he intentado trabajar mucho, con una gran capacidad de esfuerzo y un sentido del deber muy arraigado. En los equipos en los que he trabajado, en ocasiones en entornos con cierta hostilidad, mi máxima preocupación siempre ha sido involucrarlos, no imponerse, sino hacerles partícipes del proyecto a todo el equipo desde el inicio, que lo sientan como algo propio. Es básico y esencial.

En primer lugar, has de **creerte el proyecto y tener ilusión** y, después, ser capaz de transmitirla. Esa capacidad de estimular y transmitir una ilusión, creo que es un principio básico para el liderazgo.

En segundo lugar, también es muy importante la **humildad**. Todo el mundo se equivoca y el que no lo hace, es porque no toma decisiones; y cuando cometes un error, hay que tener la humildad de reconocerlo, porque, además, te sitúa en el mismo plano que tus compañeros.

Por último, es fundamental la **dimensión humana**: no puedo separar el trabajo profesional de la dimensión humana. Cuando estás trabajando con personas, el trabajo es muy importante pero también preocuparte por ellas, por cómo están, porque las personas están por encima de los trabajadores.

Desde el ámbito de actuación de un líder, ¿cómo se mantiene la confianza de los equipos en la organización?

Un líder tiene que tener las cosas muy claras y transmitir muy bien hacia dónde va la empresa; cuál es su estrategia, dónde queremos estar y cómo llegar hasta ahí. Además, un líder debe transmitir a sus equipos confianza, que transmita que sabe dónde está, lo que quiere y dónde nos está llevando.

En definitiva, saber hacia dónde se va y ser coherente con las decisiones y, sobre todo, debe ser muy transparente. Es esencial la transparencia porque hace que te metas en el bolsillo a los trabajadores, que les puedas explicar las cosas como son, sin florituras, y sientan, además, que les estás tratando de tú a tú.

¿Cómo tiene que asumir un líder el buen gobierno y la responsabilidad corporativa de su compañía?

El buen líder debe impregnar una serie de fines sociales, valores y principios que generan un valor no sólo para él sino para todos aquellos que están vinculados con la empresa.

En una compañía debemos diferenciar entre los resultados objetivos y puramente económicos de aquello esa empresa hace por los demás y cómo contribuye a su entorno y se vincula a unos principios. Un líder debe tenerlo claro. siempre digo que es mejor tener tres ideas claras y básicas, y saberlas transmitir, que tener todo un libro de intenciones que no se sepa transmitir y no se lleven a cabo con perseverancia.

Un líder tiene que tener las cosas muy claras y transmitir muy bien hacia dónde va la empresa; cuál es su estrategia, dónde queremos estar y cómo llegar hasta ahí

La innovación se ha convertido en una de las grandes palancas del crecimiento, pero ¿cómo se puede innovar en el ámbito del liderazgo y de la gestión de personas?

En los últimos años se está innovando mucho en la gestión de personas. Por ejemplo, se publicaba hace unos días que una importante multinacional estaba empezando a aplicar inteligencia artificial para contratar nuevos profesionales. A través de una serie de juegos, se evalúa la capacidad y potencialidades de los candidatos y se determina si encajan o no en la compañía. Un claro ejemplo práctico de que se está innovando en la gestión de personas.

Hay que buscar que los recursos humanos se adecúen a los fines y objetivos de tu compañía. Ya existen multitud de herramientas, no sólo en los procesos de selección, sino apps internas para que los empleados tengan toda la información posible. Incluso también en conciliación, espacios o indumentaria, estamos avanzando.

¿Vamos por el buen camino?

Soy muy poco jerárquica, porque la finalidad fundamental es que la gente que tengo alrededor disfrute con lo que hace. De esa manera, te aseguras el 50% de los resultados. Todas las decisiones que supongan en un mejor beneficio para las personas, bienvenidas sean. Todos los avances que vayan encaminados a que el profesional se encuentre mejor en el ámbito de trabajo y su entorno, bienvenidos sean.

Pasando ahora al campo de la formación, ¿cuáles son las necesidades principales de formación de los líderes? ¿en qué aspectos tanto técnicos como emocionales debe hacer hincapié la formación a directivos en la actualidad?

Es muy importante la **comunicación**. De hecho, creo que uno de los grandes problemas que tienen aún muchas empresas es la comunicación interna. Tenemos los mejores gabinetes de comunicación para explicar externamente las novedades y nuevas herramientas, pero nos olvidamos en muchas ocasiones de nuestros propios empleados. Debemos ser conscientes de contar las cosas a nuestros empleados. Un líder tiene que ser capaz de comunicarse constantemente con su gente: explicarles dónde está, felicitarles por los logros, decir las cosas que no han salido bien y explicar por qué y donde tenemos que focalizar los esfuerzos. La comunicación, por tanto, es básica y esencial porque es la manera de hacer partícipes a tus profesionales de la organización.

También es fundamental la **transparencia**, ser capaces de explicar cómo va la empresa, para bien y para mal.

Por último, la **empatía e inteligencia emocional** que, se puede trabajar, pero es difícil, la autenticidad se ve, es innata, forma parte de tu ADN.

Y por supuesto, el ejemplo, un líder debe **dar ejemplo** que quiere decir esforzarse, tener sentido del deber, reconocer errores, o intentar promocionar y poner en valor al que lo hace bien.

¿Cómo se trasmite la ilusión?

Lo fundamental es creérselo uno mismo, si no, difícilmente vas a ser capaz de transmitir eso. Todos los trabajos en los que he estado los he vivido y me los he creído, por lo que he tenido cierta capacidad de contagiar eso.

Debes tener capacidad crítica contigo mismo y con el entorno. Un líder debe ser valiente, yo misma me he enfrentado a situaciones previamente establecidas porque he creído que se tenían que cambiar, por mucho que ese enfrentamiento fuese un desgaste. Eso tu entorno y tus compañeros lo ven. ¿Por qué debemos mantener las cosas "porque se han hecho así toda la vida"? Pues no tiene que ser así. Igual si las cambiamos y no somos reticentes al cambio, las cosas van a mejor para todos. Cuando tus compañeros ven esa implicación, y que no te importa enfrentarte algo, también lo valoran.

¿Hay algún líder al que admire especialmente? ¿Por qué?

Desde el punto de vista empresarial, compañías como Google, por ejemplo, creo que han sabido conceptualizar un tipo de empresa en la que los ves y piensas "esta gente se lo pasa bomba", y trabajan muchísimo, pero han conseguido un estilo de trabajo y condiciones para los profesionales que hacen que sea una empresa muy atractiva.

Desde el punto de vista personal, un líder al que admiro es el papa Francisco porque tiene todos los atributos que considero debe tener un buen líder. Sabe comunicar, no se ha resistido al cambio, se está enfrentando a situaciones preestablecidas para intentar mejorar la gestión de la Iglesia y me gusta como líder.

Si pudiera perfilar el líder y directivo más completo, ¿qué tres cualidades escogería?

Carisma, capacidad organizativa y transparencia.

En un entorno de transformación constante como el actual, ¿qué mensaje le enviaría a un joven que acabara de completar su formación y estuviera a punto de incorporarse al mercado laboral?

Lo fundamental es que haga lo que le aporte, lo que apetezca y lo que le guste, haciéndolo, tiene ganado un 30% del éxito. Deben tener también ilusión, estar preparados para el fracaso, interiorizar que es algo cotidiano y que te puedes equivocar y no pasa nada; y luego, la dimensión humana: sé buena persona, honrado, honesto, compórtate bien con los que tienes alrededor y ve cómo con tu trabajo puedes mejorar tu entorno social.

Debes tener capacidad crítica contigo mismo y con el entorno. Un líder debe ser valiente, yo misma me he enfrentado a situaciones previamente establecidas porque he creído que se tenían que cambiar

Contacto

CONFEDERACIÓN ESPAÑOLA DE DIRECTIVOS Y EJECUTIVOS - CEDE

World Trade Center
Moll de Barcelona, s/n Edificio Sur 3ª planta
08039 Barcelona (Spain)
Tel. +34 93 508 83 20
Fax. +34 93 508 83 21
Correo electrónico: info@directivoscede.com