

LA VOZ DE LOS LÍDERES

NUEVAS TENDENCIAS

"El talento se puede construir"

Entrevista

Alfredo Diez

Como entrenador de directivos de empresas, este mendocino radicado en España trabaja para expandir el potencial de las personas dentro de las organizaciones

Anabel González

nye@diariouno.net.ar

Alfredo Diez recuerda los días de su infancia en la bodega Arizu, donde su padre era directivo; además del esmoquin de don Balbino Arizu que usó en su casamiento. Pero también guarda los tiempos de derrotismo extremo que vivió la Argentina y que lo llevaron a la tierra de su bisabuelo en 2002.

Diez se fue a España con el lema de que "en épocas de crisis hay que capacitarse para, una vez terminada la crisis, estar posicionado en un sitio mejor que donde habías estado antes". Comenzó con un MBA (Master of Business Administration) en EAE Business School de Barcelona. Tenía el título de abogado y en Argentina había comenzado a orientar su carrera hacia la mediación, donde el profesional busca solucionar conflictos en vez de litigar. "Había comenzado a advertir que, trabajando para una compañía financiera y dejando en la calle a una familia con seis hijos por rematarle la vivienda que había dado en garantía, no estaba sintiendo que estuviera cumpliendo con mi misión en la vida", explica Diez sobre sus sentimientos hacia la justicia tradicional.

De vez en cuando vuelve a Mendoza, ya que es profesor de ADEN Business School en Latinoamérica. En agosto vino para brindar la conferencia "Creando Talento" en el hotel Sheraton y presentar su último libro "¡Lidera tu interior!", de Ediciones Granica.

—¿En qué consiste su trabajo en España?

—Brindo formación, seminarios, conferencias y procesos de coaching para directivos de empresas. Ser coach implica ser entrenador. Yo entreno a las personas, trabajando sobre sus modelos mentales a fin de expandir su caja de creencias esto es, su forma de entender e interactuar con el mundo. No trabajo sobre la conducta del individuo, sino sobre lo que la sustenta, sus paradigmas.

—¿El objetivo del coaching es moldear a la persona?

—Supone expandir el potencial de la persona, y para ello lo primero que hago es un test basado en la teoría de Carl Jung sobre los perfiles de comportamiento humano que es totalmente intuitivo, ya que trabaja con la mente inconsciente del directivo. Muchas veces, él mismo no se conoce como sería lo ideal. Luego le hago un estudio de 360 grados, que es un feedback sobre 17 competencias gerenciales donde sus superiores, sus compañeros de trabajo y sus



Perfil

Alfredo Diez, de 47 años, tiene una estrecha relación con el mundo de las empresas por herencia familiar: es bisnieto de José Diez quien, junto con su hermano Manuel, fundó la famosa tienda El Guipur en Mendoza. El padre de Alfredo (también, Alfredo Diez) fue gerente de la bodega Arizu, con cuyo fundador también guarda parentesco.

«Hemos vivido en un contexto tan difícil que cualquier argentino, sea de la provincia que sea, tiene el ADN de la resiliencia».

subordinados hablan de ese directivo. Es un informe donde entre 20 y 30 personas de la organización le da pistas de cómo lo está haciendo en determinadas áreas de gestión. Yo analizo estas herramientas de diagnóstico y desarrollo, junto con el directivo, un plan de acción para trabajar en las competencias que requieren un mayor ajuste.

—¿Cómo expone los resultados de su trabajo a los accionistas de la empresa?

—Al principio el coaching era una disciplina donde había muchas zonas oscuras. Hoy cuando presento un proyecto, lo hago al mismo tiempo al área financiera, con un análisis sobre el retorno de la inversión; les explico lo que supone invertir en coaching y los beneficios económicos del proceso. El coaching hoy otorga un retorno sobre la inversión (ROI) de 6 veces su coste en mejoras de rendimiento y calidad. No es casual que el 87% de las compañías británicas lleven adelante iniciativas de coaching. Se ha demostrado que empresas que introducen el coaching en sus programas mejoran la rentabilidad 85%, versus

23% con sólo formación, ya que se genera una cascada que mejora el rendimiento final de la empresa.

—¿Qué siente un mendocino que hoy vive la crisis europea?

—Me siento orgulloso de mi provincia y de ser argentino, a pesar de todo. Sobre todo cuando veo la enorme autoestima que tenemos que nos permite hacer cosas importantes y sentirnos fuertes a pesar de estar afuera. Es algo que no veo en otras nacionalidades.

—¿Esto no conlleva algo de soberbia?

—Algunos pueden verlo como soberbia, sin embargo los psicólogos insisten en los padres de para un niño lo más importante es darle autoestima. Una persona que se quiere a sí misma, que se respeta y valora a sí misma podrá sobreponerse a cualquier dificultad que le toque vivir. Algunas personas pueden tener una enorme autoestima que les haga complicado las relaciones al ser percibidos como individuos soberbios. Nosotros, como mendocinos, tenemos un buen equilibrio. Tenemos autoestima, sin ser arrogantes.

—¿Se valora esto en el mundo de las empresas?

—Hoy son enormemente valoradas las personas con capacidad de adaptación al cambio y personalidad protagonista. Hemos vivido en un contexto tan difícil que cualquier argentino, sea de la provincia que sea, tiene el ADN de la resiliencia. Actualmente, como está el mercado, lo que

«No podemos estar pensando todo el tiempo que nos puede pasar algo, pero sí prepararnos por si sucede lo impredecible. Los ciclos no son eternos».

busca cualquier empresa es un CEO, un gerente general o un presidente que tenga esta visión. Con la crisis europea, las organizaciones necesitan gente que pueda decir "la crisis es una gran oportunidad de negocio, solo hay que saber observar". Los argentinos hoy podemos aportar a los europeos nuestra visión proactiva y positiva de las crisis. Podemos ayudar a brindar motivación a sus organizaciones, gobiernos y directivos. Una conferencia de un argentino es útil para un directivo español que está desorientado porque en los últimos 25 años tuvo un crecimiento exponencial y hoy piensa que se cae el mundo. No se cae el mundo, el mundo sigue pero con otras reglas.

—¿Hoy los españoles viven como nosotros en el 2001?

—Estoy percibiendo en España el mismo discurso derrotista de la época posterior al 2001 en Argentina. Es uno de los motivos por los cuales me fui. El discurso pesimista invadía cada lugar donde iba, la gente no hacía más que quejarse. Eso es lo que vive hoy España. Es un círculo vicioso, porque las emociones como enseña

Daniel Goleman, son contagiosas. La buena noticia es que, según los estudios, las emociones positivas son más contagiosas que las negativas dentro de una organización.

—¿Por qué se generan las crisis?

—Se generan por desajustes del sistema, por falta de previsión. Nassim Taleb en su libro *El cisne negro: el impacto de lo altamente improbable* cuenta que los seres humanos nos comportamos como el pavo de Russell. Resulta que había un pavo que vivía con una familia y pensaba: cuánto me quieren, cómo me cuidan, hasta que sucedió algo imprevisible para el pavo... el Día de Acción de Gracias. Taleb plantea que las personas pensamos de manera lineal como el pavo y cuando sucede algo imprevisible nos produce un verdadero cisma por falta de previsión. Todo se mueve por ciclos: la naturaleza, las relaciones personales e incluso la economía.

—¿Usted percibe un fin de ciclo en Argentina?

—En la Argentina los ciclos son bastante rápidos, lo que nos exige tener una postura adaptable al cambio. Así debemos, como argentinos, tener en cuenta que la única ventaja competitiva sostenible que tenemos es estar constantemente capacitándonos para afrontar los nuevos y cambiantes desafíos. La clave es capacitarnos para comprender e interactuar mejor en un contexto cambiante. No quedarse con lo viejo conocido, sino innovar buscando alternativas.

—¿Qué ocurre si una empresa invierte en capacitación y luego se le va ese directivo?

—Algunas empresas hacen convenios por los cuales pagan un MBA u otra capacitación a sus directivos y tienen un convenio de exclusividad por algunos años. Muchas otras forman a sus directivos como salario emocional. Formatos hay miles, pero si se evita capacitar a un directivo por temor a que se vaya, se va a ir de todas maneras porque la empresa va a desaparecer. El paradigma antiguo era que el que manejaba la información era dueño del mundo. Hoy el que sabe no vale nada, vale el que aprende. Porque el que sabe, puede saber algo obsoleto. El que aprende en cambio está constantemente innovando. ¿Qué está haciendo mi competidor? ¿Se está capacitando? Entonces yo también tengo que estudiar las últimas tecnologías, los últimos avances del mercado y las últimas tendencias de Management. El único que se posiciona como líder es el que aprende constantemente. La única ventaja de una persona es capacitarse.