



CONFEDERACIÓN  
ESPAÑOLA DE  
**DIRECTIVOS  
Y EJECUTIVOS**

Con la colaboración de:

**Deloitte.**



## **Liderando en positivo**

Carles Alemán

Noviembre 2019

# “El líder del futuro será un coordinador y motivador de personas”



**Carles Alemán** | Consejero delegado de Iberpotash

Aprendizaje continuo, comunicación abierta e integración de las capacidades de las nuevas generaciones son algunas de las claves del liderazgo que pone sobre la mesa Carles Alemán, consejero delegado de Iberpotash, en esta entrevista. La ética, los principios y la cultura colaborativa son parte del pasado, del presente pero, sobre todo, del futuro de las organizaciones.

## ¿Cómo ha vivido el crecimiento profesional que le ha llevado a convertirse en un líder consolidado dentro de su sector de actividad?

No me considero un líder consolidado, creo que ha sido más una evolución constante. Desde pequeño quería estudiar química cuántica, a los doce años ya lo tenía claro. Así, después de formarme en química cuántica, lo que menos esperaba es llegar a dónde he llegado y hacer la carrera que he hecho.

Mi principal objetivo, por aquel entonces, era diseñar fármacos por ordenador y, sobre todo, la investigación. Tenía una formación muy técnica, pero no disponía de ningún conocimiento empresarial. Considero que este es un fallo de la educación actual, creo que todas las carreras técnicas deberían incluir una asignatura de finanzas y otra de marketing.

Cuando empecé a trabajar, lo que yo y mi entorno menos esperábamos era que fuera a hacer de técnico comercial, es decir: tenía que vender. Resultó que yo, que en principio tengo una personalidad bastante reservada, me sentía cómodo, me gustaba y no me costaba demasiado. A partir de ahí, me di cuenta de que necesitaba más herramientas y decidí hacer los estudios de ESADE,

principalmente todo lo relacionado con finanzas, marketing y recursos humanos. Esto me aportó nuevas capacidades y conocimientos que antes no tenía.

## ¿Cómo fue su evolución?

He ido evolucionando en el día a día. En realidad, es sencillo, he tratado de hacer las cosas lo mejor posible y las cosas han ido fluyendo por sí mismas. No había un plan en el sentido: «para llegar aquí tengo que hacer esto». Mi planteamiento es el siguiente: «para hacer esto que estoy haciendo necesito lo siguiente, lo hago, lo intento hacer lo mejor posible. Y si sale bien, estupendo». Por lo demás, creo que he tenido la suerte de llegar donde estoy, podría haberme quedado por el camino o haber decidido dedicarme a otra cosa.

“Si decides estudiar algo, no lo hagas porque quieras llegar a algún sitio, sino por el placer de aprender. Lo demás llegará rodado”.

“El compromiso de los jóvenes es hoy más fuerte que nunca; cuando hay un tema que les interesa, como el cambio climático, salen a la calle y no se callan ante nada”.

**¿Cuáles son las cualidades que ha tenido que ir desarrollando para liderar equipos?**

Recuerdo cuando presenté la tesina hace años, mis compañeros me decían: «tú de esto sabes mucho porque es lo tuyo». Sí, pero tienes que ser capaz de hacer que los demás lo comprendan.

La clave está en la comunicación, que ha de ser pausada y orientada al interlocutor. Por otro lado, en relación con la dirección de equipos humanos, evidentemente he evolucionado, pero es que la sociedad también ha evolucionado. Ahora las compañías son mucho más participativas. Cuando yo empecé, mi cultura era mucho más abierta que la de mis responsables, ya tenía asumido que las estructuras debían ser más participativas, es mi forma de ser. Es más, me gustaría que fueran incluso más de lo que son ahora. No obstante, unos tenemos unas capacidades, otros tenemos otras y es imprescindible que cada uno ocupe un rol dentro de la compañía.

**Desde su punto de vista, ¿cómo se puede innovar en el ámbito del liderazgo y en la gestión del talento?**

Lo primero de todo, hay que ser humilde, ser conscientes de que no tenemos todo el conocimiento y te puedes equivocar. Después, hay que saber escuchar, y si le tienes que dar la razón a otra persona, dársela. Es importante también tener un objetivo claro e ir a por él, no dar rodeos, sino tener claro dónde quieres llegar y utilizar todos los recursos y el equipo que tienes a tu alcance para lograrlo.

**Hablábamos antes de cómo ha cambiado la función de dirección de equipos. ¿Cómo ha evolucionado esta figura del líder desde los inicios de su trayectoria profesional?**

Cuando comencé mi andadura profesional era muy jerárquica. Tenía dos características fundamentales: era jerárquica y la información no fluía. Es decir, la información la guardaba una persona en un cajón y de ahí no salía. Ahora es muy diferente, como comentábamos, las compañías son mucho más participativas, todo el mundo debe opinar y la información no es propiedad de nadie, es propiedad de la empresa. Por supuesto, siempre habrá niveles de confidencialidad, pero dentro de estos niveles la información debe circular.

**¿Hay algún líder al que admire especialmente?**

No hay una persona en concreto que admire como líder, lo que sí admiro son algunas facetas de muchas personas diferentes. He tenido la enorme fortuna de trabajar con profesionales muy competentes, tanto en puestos superiores, como compañeros o miembros del equipo, y lo que siempre he intentado es aprender de todos ellos. Pero no tengo una imagen de un líder en concreto al que quiera acercarme.

**¿Qué mensaje le enviaría a un joven que está iniciando su carrera profesional? ¿Qué le aconsejaría?**

Que sea el mismo, que no piense en veinte años vista, que piense en hacer lo mejor posible en ese momento. Si estudias algo no pienses en hacerlo porque quieres llegar a tal sitio, sino para aprender. Si te aplicas, las cosas vendrán luego por sí mismas.

**En el entorno actual, hay una corriente crítica hacia los valores de los jóvenes, concretamente con todo lo que tiene que ver con el individualismo y la falta de compromiso. ¿Cuál es su opinión al respecto?**

Imagino que esa corriente crítica vendrá fundamentalmente de los más mayores. Yo en cambio pienso que el compromiso de los jóvenes es hoy más fuerte que nunca, lo que pasa que quizá no comparten los mismos intereses que las personas de nuestra generación. Pero cuando hay algo que realmente les interesa, como por ejemplo el cambio climático, salen a la calle y no se callan ante nada.

“No creo que el individualismo sea algo malo si luego es capaz de trabajar en equipo y compartir”.

Antiguamente, como las estructuras eran más jerárquicas, decíamos prácticamente que sí a todo, en cambio ahora las opiniones se expresan más abiertamente. Por supuesto, no todas las opiniones van en el mismo sentido, pero eso no quiere decir que el compromiso de los jóvenes no sea profundo.

**Y con relación al individualismo, ¿considera que son más individualista ahora o están al mismo nivel que otras generaciones?**

En realidad, no creo que el individualismo sea algo malo, yo incluso lo veo como algo positivo. Una persona individualista es buena si luego es capaz de trabajar en equipo y compartir. A veces es necesario hacer cosas individualmente. Si eres capaz de concentrarte en un tema y después compartir y trabajar en equipo, no lo veo como algo negativo.

En definitiva, los valores evolucionan, pero no evolucionan tan rápidamente. Lo que sí que evolucionan son los comportamientos respecto a estos valores.

**¿Cómo cree que evolucionará la figura del líder en las próximas generaciones?**

Creo que, en las futuras generaciones, el líder se va a transformar en un coordinador. Coordinará personas, equipos, no tendrá tanto un rol de toma de decisiones. Por supuesto, seguirá tomando decisiones, pero será más un coordinador y un motivador.

**¿Qué papel considera que tiene la ética dentro de las empresas?**

Hoy en día se dan clases de ética dentro de las escuelas y esto es muy importante. Pero si actúas de acuerdo con unos valores fundamentales —que todos tenemos—,

“Los valores no cambian de generación en generación, lo que evolucionan son los comportamientos respecto a estos valores”.

**¿Cuáles son los valores principales que tiene esta generación que no tienen las anteriores?**

Yo creo que no es tanto un cambio de valores como un cambio de capacidades. Las generaciones tienen capacidades, las tecnologías que tienen ahora al alcance de las manos mis hijos desde que nacen, yo no las tenía a los veinte años. La humanidad, en cambio, lleva miles de años y los valores fundamentales no han cambiado tanto. En veinte años no se cambia tanto. Lo que sí se ha producido es una evolución evidente —la paridad, la libertad sexual, la multiculturalidad—, que hacen que nuestro comportamiento evolucione, pero lo que son los valores fundamentales no cambian tan rápido de generación en generación.

la ética ya forma parte de ti, no es algo que tengas que aprender desde fuera. Lo mismo ocurre con los niños, cuando les estás enseñando un valor, no puedes actuar luego de forma totalmente diferente. Pero si lo que tú le estás enseñando son tus valores y actúas conforme a esos valores, no es necesario que le expliques qué es la ética porque ya va implícito en tu comportamiento.

Es cierto que seguimos encontrando muchas actuaciones que se llevan a cabo si tener en cuenta la ética. Pero espero que, gracias a lo que hemos comentado antes, de transparencia, flexibilidad e intercambio de información, estas malas prácticas se vayan reduciendo cada vez más.

## Contacto

**CONFEDERACIÓN ESPAÑOLA DE DIRECTIVOS Y EJECUTIVOS - CEDE**

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