



CONFEDERACIÓN  
ESPAÑOLA DE  
**DIRECTIVOS  
Y EJECUTIVOS**

Con la colaboración de:

**Deloitte.**



## **Liderando en positivo**

Entrevista a Luis Maroto

Octubre 2017

# "Es fundamental tener un buen equipo con el que trabajar, del que te fías y con el que se puedan afrontar discusiones y problemas."



## Luis Maroto | Consejero Delegado de Amadeus IT Group

Luis Maroto apuesta por un liderazgo basado en lo emocional y en la experiencia adquirida a través de los años, en detrimento del mero conocimiento técnico. Para el consejero delegado de Amadeus IT Group es fundamental, además, predicar con el ejemplo y ser capaz de crear una cultura corporativa alrededor de esa actitud diaria en la empresa. Defiende también la cercanía y transparencia con sus equipos, así como la creación de un entorno creativo e innovador que genere nuevos modelos de gestión de talento.

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

Yo creo que uno no se "prepara" para ser líder. Es un conjunto de circunstancias, una evolución, un trabajo... El liderazgo es algo que se va construyendo con tus equipos desde el principio de tu carrera profesional. En mi caso, es resultado de un poco de suerte, que siempre influye, de un cierto compromiso, de estar abierto a cambios y a trabajar dentro de la organización y de hacer algo más de lo que se te pide en el día a día. También influye, como decía, tener la

suerte de estar en el lugar apropiado y que tus jefes en un momento determinado valoren el esfuerzo que estás haciendo y de tener gente de la que puedes aprender. A raíz de todo eso vas evolucionando en la organización.

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

Es fundamental tener un buen equipo con el que trabajar, del que te fías y con el que se puedan afrontar

“Un líder debe ser una persona que predica con el ejemplo, que tiene una cierta cercanía, que genera una cultura en base a este ejemplo, que mantiene un equilibrio y que es capaz de tomar decisiones”

las discusiones y los problemas. Son necesarias también cierta humildad y prudencia a la hora de ver la complejidad del entorno en el que estamos viviendo y evitar reaccionar de manera extrema ante circunstancias, porque esas se producen cada día en cualquier organización. Se debe tener a su vez cercanía con los equipos. Al final, hoy en día, los estilos de gestión y liderazgo no son como eran. Ya no vale con estar aislado en una planta, hay que saber qué se está produciendo en el negocio y en la compañía en la medida de lo posible.

**En una situación económica como la actual, ¿qué mensaje le enviaría a un joven que acabara de completar su formación y estuviera a punto de incorporarse al mercado laboral?**

En primer lugar, en cuanto a los conocimientos que ha obtenido, le diría que va a tener que reciclarse muchas veces, que son solo unas capacidades o una base para seguir aprendiendo. Tiene que pensar que no ha acabado su etapa de formación, sino que va a seguir evolucionando y tiene que estar atento a continuar adquiriendo los conocimientos necesarios. En segundo lugar, le animaría a que tenga iniciativa y ganas. Todos queremos a nuestro alrededor gente con optimismo y con ganas de trabajar y de sacar los temas adelante y solucionar problemas. Me refiero a un cierto nivel de energía, de ilusión, de ganas de aprender, de evolucionar y de pertenecer a una organización. Finalmente, aunque los jóvenes en general tienen muchos conocimientos, no lo saben todo, así que también es necesaria cierta humildad para aprender de personas que les puedan enseñar y de la experiencia de una empresa.

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

Todas las empresas tenemos una responsabilidad con la sociedad. Nos da mucho y hay una parte que le tenemos que reconocer y devolver, pero no hablo de dar algo concreto como trabajar con organizaciones

externas, me refiero a algo un poco más granular. En primer lugar, dentro de una organización no se pueden estar haciendo actos sociales y luego tener una empresa donde el trabajo con la gente y los empleados es un desastre. En segundo lugar, hay que fomentar que las personas tengan una cierta cultura de responsabilidad social y, en tercer lugar, estar atento a lo que ocurre a nivel local con la sociedad en la que estamos inmersos. En ese sentido, la compañía tiene una cierta responsabilidad, pero no es solo trabajar con el exterior sino hacerlo conjuntamente para que la empresa actúe de forma sostenible y ética.

**Desde el ámbito de actuación de un líder, ¿cómo se mantiene la confianza de los equipos en la organización en un entorno de reducción de estructuras, fruto de la crisis que hemos vivido?**

Afortunadamente en Amadeus no hemos pasado por procesos de reestructuración, pero sí que hemos vivido bastantes procesos de cambio: unidades de negocio y países en los que hemos tenido que reestructurar, evolucionar y cambiar. Eso es algo absolutamente necesario y la única manera de hacerlo es siendo transparentes. Hay que explicar los motivos, por qué se hacen las cosas y lograr así que las personas lo entiendan. Tomar decisiones que no se entienden no es la mejor motivación para la gente que está dentro. En resumen: explicar bien porqué se hacen las cosas y ser transparente sobre los motivos.

**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?**

Hay que procurar que la innovación esté en todos los estadios de la compañía y que sirva tanto de cara al exterior con nuevos modelos de negocio e innovaciones de productos, como en la gestión interna. De hecho, cuando tú generas un entorno en el que se permite cierta creatividad, libertad e innovación, la propia gestión de las personas te lleva a unos modelos

"En Amadeus hemos vivido bastantes procesos de cambio. La única manera de hacerlo es siendo transparente. Hay que explicar por qué se hacen las cosas y lograr así que las personas lo entiendan."

diferentes en la gestión del talento. En definitiva, la innovación tiene que estar en cada una de las áreas, en la gestión de personas y, por supuesto, en el liderazgo.

**Desde sus comienzos al frente de grandes equipos, ¿cómo considera que ha evolucionado la figura del líder? ¿qué se necesita ahora que no se necesitara hace unos años?**

El liderazgo en el que la persona que estaba arriba tomaba el 99% de las decisiones ha desaparecido. El mundo es muchísimo más complicado y eso fuerza a que los comités de dirección o la figura de cualquier líder que se precie tenga que depender cada vez más de la gente que tiene el conocimiento y de los equipos, que están mucho más pegados al terreno. Todo esto exige un liderazgo más integrador, en el que el líder es parte del equipo. A pesar de que es el líder el que finalmente toma las decisiones y asume el riesgo, la distancia entre las personas que toman las decisiones y las personas de más alta dirección se reduce y eso nos lleva a estructuras más planas y mucho menos jerárquicas. Ahora hablamos de un estilo de dirección más cercano y con una mayor delegación y poder para las personas a la hora de tomar decisiones.

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

Yo diría que Nelson Mandela, alguien muy clásico. Creo que mostró un enorme equilibrio en momentos complicados y supo integrar diferentes sensibilidades en un entorno muy complejo con respeto y liderazgo natural. Además, logró que su figura, su opinión y su manera de hacer las cosas se impregnara dentro de una sociedad muy compleja.

**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?**

La parte técnica no es el problema, las personas salen cada vez más formadas, hay más cursos, mayor acceso a la información... pero la parte emocional sí. Los líderes tienen que mantener un difícil equilibrio y saber escuchar, quizás más que antes. Esto último es algo que siempre cuesta porque el liderazgo tiende a resolver y a actuar. Considero que el poder escuchar, equilibrar y tomar una decisión más consensuada y calmada que tenga en cuenta las diferentes sensibilidades y opiniones de las personas es algo que se aprende con la edad, con la experiencia y con el carácter de cada uno. Esta parte más emocional es absolutamente necesaria también para ser capaz de atraer y retener talento y para formar equipos. El conocimiento técnico se reemplaza y siempre hay personas que lo pueden tener a la hora de tomar una decisión muy técnica, pero la mayoría de las decisiones se basan mucho más en la intuición y en el conocimiento global que en el conocimiento específico.

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

No hay líderes perfectos que sirvan para todas las compañías. Hay empresas e incluso sociedades, que necesitan perfiles diferentes. De hecho, esto último lo vemos mucho a nivel político con determinados liderazgos para determinados momentos.

Para mí un líder tiene que ser equilibrado a la hora de tomar decisiones, no puede saltar de un lado a otro basándose en una emoción, tiene que ser capaz de ilusionar, de atraer al equipo, de trabajar como parte de un conjunto y de dar ejemplo. Con respecto a esto último, cada vez más todo el mundo, sobre todo los empleados, se fijan más y el ejemplo de lo que uno está haciendo se palpa en la organización. En resumen: un líder debe ser una persona que predica con el ejemplo, que tiene una cierta cercanía, que genera una cultura de ejemplo, que mantiene un equilibrio y que es capaz de tomar decisiones.

# 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](mailto:info@directivoscede.com)