

GRANDES REFERENTES

En un país, donde son más conocidos los personajes del mundo del espectáculo o el deporte, es fundamental reconocer a aquellos profesionales, que destacan en áreas imprescindibles, para el desarrollo de cualquier país, como es la formación. En este número, vamos a conocer, a través de 50 preguntas, la semblanza personal y profesional de uno de nuestros más grandes mentores.

Como siempre ocurre, es más conocido en otros países, que en nuestra España. De continuo, imparte conferencias, asiste a foros y dirige seminarios o asesora a directivos en Latinoamérica.

En España, es muy conocido, y hemos comprobado que, además es querido por ejecutivos de algunas de las grandes corporaciones.

Muchos de sus directivos han pasado por su curso de Talento Relacional y reconocen que hubo un antes y un después en sus vidas. Es un mentor de referencia.

Julián Gutiérrez Conde

UNA VIDA EN 50 PREGUNTAS



Si tuviera que definir a nuestro personaje diría de él:

Variopinto y multifacético, como verán. Al que no le gusta la popularidad. Con una profesión muy peculiar, como es Mediar en Conflictos y situaciones de Alta Tensión.

Muy conocido y reconocido en Latinoamérica (una de sus pasiones) y en España por las grandes corporaciones e instituciones públicas o privadas.

Tiene tres hijos:

Marta, Julián y Mariuca.

De sangre cántabra y educado en Madrid.

Cursó sus estudios elementales y bachillerato en los Corazonistas de Madrid y reconoce que eso le marcó.

A los 12 años, tomó la decisión de llegar a ser un día Director de Empresa.

Cursó sus estudios universitarios de Dirección de Empresas y Derecho en ICADE y es licenciado en Derecho por la Universidad de Deusto.

Con 18 años, para ganarse unas perras empezó a trabajar haciendo un training en una empresa mediana de importación de peletería.

Acabó sus carreras con 23 años y, faltándole hacer los 6 meses de prácticas del servicio militar, le ofrecieron un puesto como director financiero de una empresa de Moda en Peletería de Alta Gama.

Al poco, con 24 años, adquirió una parte de las acciones y vivió, el dice que sin saberlo, una Start-Up

En pleno éxito como empresario se decide cambiar radicalmente y entrar en un puesto de dirección en una de las mayores y más prestigiosas empresas del sector asegurador, donde su primer cargo fue el de Director de Créditos y Cobros. Tenía 28 años.

A los 29, le ascendieron a Director Comercial de esa misma Compañía

Colabora mucho con las Instituciones sectoriales aseguradoras con conferencias sobre proyectos, formación,... etc.

A los 32 años, le llama una gran empresa, también aseguradora, que estaba pasando una crisis como consecuencia de una joint-venture fallida y se va de Subdirector General para reconvertirla.

Es entonces cuando confiesa empezar a verse como un “empresario que se alquila como directivo para reconvertir proyectos en crisis”.



Tenemos ante nosotros, también, a un escritor con once títulos publicados a sus espaldas.

Entre ellos, libros profesionales tales como, y les leo en orden de más moderno a más antiguo:

- El Liderazgo por Impulsión;
- Secretos de la Persuasión Positiva;
- El Dislate en el Management;
- El Imbécil Relacional en la Negociación;
- Talento Negociador;
- Iniciación al Mundo Empresarial;
- La Financiación en la Empresa, o
- La Empresa.

Pero también, tiene tres publicaciones de viajes como son:

- Impresiones de un Viaje Cicloturista;
- Cicloturismo y Monasterios;
- o, en el narra su más reciente viaje andando,
- Camino a Altamira,

donde relata su experiencia caminando desde Cercedilla a Santillana del Mar en julio del 2012.

Y para colmo dos cuentos:

- Vida de Tornillo, e
- Historias de Salus y Perdigón.

Siguiendo con la vía de la creatividad, es muy aficionado a la música, y en particular a la Folk, Country y Soul y de joven cantó en varios grupos, con los que incluso llegó a grabar en Televisión Española. Le encantaba tocar la armónica.

Por lo que se refiere al deporte, además de sus siete largos viajes cicloturistas, algunos de los que ha escrito sus experiencias, ha corrido y finalizado 5 maratones en Madrid y un sinnúmero de medios maratones y carreras de media distancia.

Es un gran viajero. Ha hecho muchos viajes-aventura y le apasiona la práctica del montañismo, especialmente por Picos de Europa

Seguro me dejo algunas cosas más en el tintero pero probablemente podamos descubrir las a lo largo de la próxima segunda en torno a un directivo y empresario como es Julián Gutiérrez Conde. Julián, como le gusta ser llamado y conocido.

Finaliza el proyecto y le llaman de Argentaria para ir de Director General de la Unidad de Seguros y Consejero del Banco Directo, el primer proyecto de banco por teléfono en España.

Vive y dirige todos los proyectos de fusiones, adquisiciones, banca-seguros,... etc. Allí está 9 años.

A los 43, se va de Director General de Nationale Nederlanden; buque insignia entonces del Grupo ING en España.

Tres años y medio más tarde, decide dar de nuevo el salto a la vida empresarial y funda su Bufete Internacional de Mediación donde sigue, hoy día, en tres actividades:

- Mediador en Conflictos y situaciones de tensión.
- Asesor de Equipos Negociadores y observador de procesos
- Entrenador de Negociadores y Equipos de Alto Rendimiento

Pero no quedan ahí sus actividades. Ya les dije que es variopinto y multifacético



1.- Cuando escucha usted un resumen así de su vida ¿Qué impresión saca de sí?

R.- Saco dos impresiones; una que los años ya empiezan a pesar y dos, que hay que aprovechar bien el tiempo para llevar a cabo todo lo que queda pendiente.

2.- Oiga ¿y no se cansa usted?

R.- Cuando uno hace lo que le gusta, la ilusión florece y el entusiasmo te facilita dosis de energía extra. A lo largo de mi vida profesional, he tenido la fortuna de disponer siempre de una gran libertad, tanto para acometer proyectos como para desarrollarlos del modo que quería.

3.- Vamos por partes. ¿Su profesión actual suena muy interesante y llamativa, no?

R.- A mí así me lo parece. Soy un gestor de la Industria del Conflicto y me dedico a tres actividades: Mediar en Conflictos y situaciones de Alta Tensión; Observar procesos negociadores y asesorar a equipos multidisciplinares y a entrenar a directivos y equipos de gestión en la aplicación del Talento Relacional en el management.

4.- ¿Qué es lo que mas le atrae de ella?

R.- La posibilidad de tener relaciones con muchas personas de las más variadas culturas, países y organizaciones. Aprendes a ver que para llegar a una meta se pue-

den usar caminos muy diferentes. Encuentras en un foro de diversidad y riqueza que te hace comprender mejor los comportamientos y tener fe en la inmensa capacidad disponible del ser humano.

5.- Si tuviera que dar un consejo a alguien que quisiera dedicarse a lo que usted ¿qué le diría?

R.- Que se entrene en ser un buen observador. Que dedique tiempo para reflexionar y que crea en que el ser humano puede alcanzar logros insospechados, si se moviliza su energía disponible y siente que lo que hace merece la pena.

6.- Me ha llamado la atención que diga que su formación Corazonista le marco. Hasta el punto de que fue durante ese período tan temprano cuando decidió que quería aspirar a ser directivo de una gran empresa. ¿Cuéntenos como sucedió aquello!

R.- ¡Sí!; es cierto. Yo estudié en los Corazonistas de la calle Alfonso XIII de Madrid. Fui fundador de ese colegio que se abrió cuando tenía 4 años y estudié allí todo mi bachillerato e incluso el preuniversitario. Allí, un antiguo alumno nos dio una conferencia, cuando yo tenía 12 años, sobre unos estudios que eran los de Dirección de Empresas. Y aquello me gustó desde

el primer momento. Con esos años, cuando mi padre me preguntó qué me gustaría ser de mayor, le respondí seriamente: ¡Director de Empresa!. Creo que se quedó pensando que tenía un hijo un poco raro.

7.- ¿Cómo fue tan precoz en el acceso a puestos de responsabilidad directiva? Incluso cuando aún le faltaba terminar su servicio militar universitario.

R.- Por pura casualidad. Con 18 años, compaginándolo con mis estudios en ICADE, comencé a hacer prácticas en una empresa en la que un amigo de mi padre era socio y director financiero. Me dedicaba a ir allí los tiempos libres que podía sacar; las mañanas de los sábados, las fiestas, vacaciones,...etc. Fueron muy comprensivos y me ayudaron a “rodar” por toda la empresa. Finanzas, contabilidad, ventas, marketing, almacenes,... etc. Era una empresa bien gestionada de tamaño medio y con muy buen ambiente. Así estuve durante los 5 años de mis estudios universitarios. Cuando acabé tuve una oferta de Bankinter para irme de comercial a una de sus sucursales. Cuando se enteraron en la empresa me dijeron que habían pensado que me fuera como director financiero a una empresa

*Sinceramente:
el dinero
nunca ha sido
lo más importante
para mí*

de su grupo que habían constituido hacía 3 años y que tenían que ponerla en orden. No me diga muy bien el por qué, pero preferí el proyecto de esta empresa pequeña antes que irme a un Banco importante. No reflexioné mucho. Fue la intuición, la que me indicó el camino. Quizá el conocerles antes influyó. Además, la seguridad nunca ha sido mi meta.

8.- ¿Puede comentarnos algo sobre su experiencia en esa Start-Up que dice que no era consciente de estar viviendo?

R.- Entonces no le llamábamos start-up como puede imaginarse. Ni ninguno de los que allí trabajábamos éramos conscientes de estar creando el lanzamiento de un gran proyecto. Cuando llegué, vi enseguida que aquello era “un desbarajuste de buena fe”. Cada cual hacía lo que creía como mejor pensaba pero sin orden. Faltaban criterios, procedimientos y disciplina. Se desperdiciaba mucho

lo más importante para mí. Yo quería cumplir mi sueño de llegar a dirigir una gran empresa. Tuve la sensación, que luego se me ha repetido en la vida, de que había llegado el momento de cambiar a otro proyecto. El del sector asegurador no fue buscado sino que me vino de sorpresa.

Aún recordaré siempre mi entrevista final con el entonces Presidente de aquella empresa. Era un hombre serio y muy sólido. Fue la última entrevista, después de otra con el Director General de Recursos Humanos y con el de Negocio, del que iba a depender. Muy serio me dijo: “¿Y por qué voy a escogerle a usted de entre todos los candidatos, si es muy joven y no sabe nada de seguros?”. Mi respuesta fue instantánea: “Pues tiene razón, no sé de seguros pero aprendo rápido. Soy una persona acostumbrada a la eficacia, si hay que conseguir objetivos, yo sé lograrlos. Y lo de mi juventud, tenía 29 años, no puedo resolverlo de inmediato, pero ... ¡se irá curando!”. Soltó una carcajada, me dio la mano y me dijo. ¡Bienvenido! Eres el directivo más joven de la casa.

10.- También comenta que efectuaba muchas colaboraciones y ponencias en las instituciones sectoriales del Seguro. ¿No podría eso considerarse como transferencia de tecnología a sus competidores?

R.- El sector asegurador es, por principio, una demostración de la eficacia de la cooperación. Es el fundamento del seguro, al igual que la confianza. Entonces en España había muchas entidades aseguradoras pequeñas, lo cual no permitía tener bases estadísticas suficientemente sólidas y amplias como para hacer estadísticas fiables. Para resolver este problema, se les ocurrió crear instituciones sectoriales sustentadas por todos y con garantía de independencia, a las que se suministraban datos y para que ellos elaboraban convirtiendo en estudios y fundamentos para la creación de tarifas sectoriales. Era una idea muy inteligente en la que participaban aseguradoras, reaseguradoras internacionales, etc. Los estudios se presentaban en sesiones plenarias (2 o 3 al año), e incluso en algunas de intercambio internacional como con el seguro francés, suizo, alemán, inglés,...etc. Éramos invitados a participar algunos ponentes que presentábamos proyectos novedosos que creábamos en las Compañías. Yo tuve la oportunidad de exponer nuevos sistemas de remuneración de grandes redes, de diseño de nuevas redes profesionales, y de proyectos de comercialización a través de oficinas bancarias, lo cual entonces era algo sorprendente.

11.- ¿Es usted una persona con muchas

tablas de escenario desde muy joven no? Me refiero a sus actividades artísticas como cantante.

R.- ¿Cómo se ha enterado? Bueno, en mi juventud el dinero era escaso, así que las diversiones eran practicar deporte, montañismo y alguna actividad de grupo. Mi padre era una persona con una gran voz y aficionada a cantar. Desde niño me enseñó a cantar canciones montañesas y lo hacíamos cuando viajábamos juntos. Entonces el viaje tenía mucho más de convivencia. El caso es que con varios compañeros del Colegio fundamos varios grupos. Cantábamos en parroquias, en la universidad o en festivales. Ganamos algunos premios. Incluso actuamos en Televisión Española donde nos pagaron lo que para mí entonces era una gran cantidad. Recuerdo como anécdota que el día que fui a cobrar tuve la oportunidad de conocer en persona a Jacqueline Bisset que era una belleza. ¡Casi me caigo de espaldas!

12.- ¿Ya por entonces empezó a publicar?

R.- Mi afición por escribir me viene de muy niño. Recuerdo ponerme muchas veces y no saber sobre qué tema hacerlo, hasta que empecé a escribir un Diario sobre lo que me pasaba en la vida. Tengo esos cuadernos guardados y empiezan cuando tenía 10 años. Mi primer artículo lo publiqué en El Diario Montañés cuando tenía 14 años y se titulaba: “Nuestro pequeño y gran deporte de los bolos”.

mi padre escribe muy bien y mi primer jefe me enseñó a escribir cartas comerciales concretas y directas. Fue una excelente referencia.

Luego escribí cuentos e historias dedicados a mi mujer y mis hijos. Pero mi primer libro lo emprendí para dejar escrito mi experiencia de viaje en bici desde Madrid a Cantabria. Mi sorpresa fue cuando lo leyó un amigo al que le gustó mucho y me animó a que lo enviara a una editorial de viajes. Así lo hice y me llamaron para publicarlo.

13.- ¿Sabe una cosa que me llama mucho la atención de su biografía? Eso que dice de que “empezó a verse como empresario dedicado a alquilar su capacidad directiva”. ¿No es una perspectiva muy curiosa de uno mismo?

R.- Eso es tal vez consecuencia de mi carácter tan independiente y sensible a la creatividad. Me di cuenta que en las grandes corporaciones ser independiente no es fácil, pero vi un hueco. Me di cuenta que los proyectos difíciles, en pérdidas o que precisan una reconversión no son atractivos así que me apunté a ellos. Allí no queda más remedio que trabajar duro, aplicar el liderazgo y la creatividad si se quiere sacar adelante. Yo

me sentía como pez en el agua. Como son problemáticos, pocos son los que se acercan y los que lo hacen enseguida huyen escaldados, así que si te quedas y aprendes a amarlos, consigues que las personas reaccionen en positivo y te dejan actuar.

Eso me hizo darme cuenta que yo no valía para ser un directivo burócrata clásico sometido a procedimientos. Al final, enfocas las cosas de la vida como te ves a ti mismo y yo me vi como un emprendedor gestionando grandes proyectos y con gran independencia. Cuando el proyecto resurgía y flotaba en el éxito, ya no me interesaba tanto y me entusiasmaba con otro.

14.- ¿Siguió viéndose así durante su etapa de Argentaria?

R.- Fue una de las épocas más felices de mi vida profesional. Entré en la Compañía aseguradora del Banco Exterior de España que tenía un grupo de profesionales extraordinario. Con un ambiente excelente y un res-

*Nunca he sido
un directivo
burócrata clásico
sometido
a procedimientos.
Siempre me he
considerado
un emprendedor*



*El ser humano
puede alcanzar
logros
insospechados,
si se moviliza
su energía
disponible
y siente que
lo que hace
merece la pena*

esfuerzo. Los socios, que eran cinco, eran buenos comerciales, tenían una magnífica red de excelentes clientes y unos productos de confección de maravilloso diseño y calidad. Pero con todo aquello estaban al borde de la quiebra.

Yo era un chaval trabajador, con ideas y ganas. Nuestra relación fue excelente. Me acogieron hasta el extremo de que compré una parte de las acciones a un socio que tuvo que retirarse por enfermedad, lo cual hizo que me implicara aún más.

Pusimos orden, empezamos a crecer y conseguimos clientes en Japón, Italia, Francia, Alemania. Abrimos una red de tiendas en España y finalmente una en Nueva York. Fue apasionante. Trabajábamos muy duro, pero fue un proyecto muy creativo y enriquecedor. Con mucha energía positiva, aunque fueran años complicados.

9.- ¿Qué le decidió a saltar a un sector tan distinto como el asegurador, y qué aprendió allí?

R.- Sinceramente que el dinero nunca ha sido

peto y sentido del trato envidiables. Me sentí “embriagado” y feliz con ese estilo relacional desde el primer momento. Le faltaba cierta dinámica pero eso lo conseguimos a base de solicitar su colaboración. En la Unidad de Seguros y Pensiones nos desenvolvíamos con absoluta independencia y libertad.

15.- ¿Qué fue lo que mas valoró de esos años?

R.- Conseguimos llevar a cabo alguno de los proyectos más sofisticados, creativos e interesantes del sector asegurador. Es inimaginable lo que pueden lograr los equipos de personas que trabajan contentas e ilusionadas.

Lo entrañable de las relaciones con las personas es lo que mas valoro y agradezco.

16.- Dígame algo que exigiría de un directivo. Algo que le parezca “crítico”.

R.- Indispensable tener conciencia de que dirigir es el mayor honor que se puede tener en esta vida. Segundo, creer en la persona; en su dignidad y en su capacidad para crear y desarrollar nuevas visiones. Tercero, ilusio-

*Es indispensable
tener conciencia
de que dirigir
es el mayor honor
que se puede tener
en esta vida*



Hacer lo que está mal sin luchar es perder la dignidad con uno mismo

merezca la pena. Pero, no porque nuestra empresa maximice los beneficios este año sobre los anteriores. ¿Usted de verdad cree que alguien inteligente va a entregar lo mejor de sí por algo tan baldío? ¡Yo no!

23.- Decántese: ¿lo público o lo privado?

R.- Francamente no entiendo esa manía de crear una oposición excluyente entre ambas vidas y plantear la cuestión en términos de ¡lo uno o lo otro! Lo público me parece imprescindible. No hemos llegado hasta aquí, en el desarrollo de la Humanidad y de la calidad de vida, para dejar que se nos vengam abajo las instituciones que son la columna vertebral de un estado de derecho. Y lo privado también es necesario. Hay muchas personas que quieren vivir esa especie de aventura de la vida con mayor inseguridad. ¿Por qué no van a tener, todos, derecho a existir y convivir? Cuando he trabajado con el sector público me quedo impresionado de toda la sabiduría que guarda. Me gustaría que se pudiera aprovechar más para la sociedad. Creo que su misión fundamental es la de generar un terreno abonado, donde personas y organizaciones puedan florecer porque eso hace crecer y da prestigio a un país. No me gusta, sin embargo, cuando se convierte en raquitismo, en trabas y permisos, en persecución y en obligaciones, porque eso reduce energías. Y de lo privado me gusta su capacidad creativa y de estimular la imaginación y el crecimiento. Y no me gusta cuando cualquier cosa le parece aceptable para obtener beneficio. Creo que ambos mundos deben tener por objetivo construir una sociedad mejor.

24.- ¿Qué es lo que mas resaltaría de la profesión de directivo?

R.- El honor que supone dirigir personas. Creo que es sin duda alguna la mejor premisa de la que partir porque de ahí se deriva el respeto, la prudencia, lo cual no está en contraposición con la audacia

25.- ¿Qué ha obtenido de la práctica del deporte?

R.- Pues mucho más que una simple forma física. Quizá el mayor beneficio haya sido el desarrollo de un sentido de la disciplina, del valor del esfuerzo, del saber ponerse metas, de la dosificación, de la resistencia y de la superación del fracaso. Todos esos valores, creo que, son esenciales para la vida.

26.- ¿Y de los viajes? ¿Hay alguno que recomendaría especialmente?

R.- Los viajes te dan amplitud de miras. Sobre todo si no te mueves como un simple turista coleccionista de puntos en mapas, sino que prefieres, como en mi caso, recorrer menos y profundizar más. Aprendes que hay mucha imaginación y habilidades en el mundo. Y muchas formas de hacer las cosas para llegar a un resultado. Ves la energía disponible en la Humanidad y contemplas también el inmenso desperdicio de Talento Relacional que aún existe. Te hace tener amigos y respetar culturas y personas. Te abre la mente y evita el raquitismo regionalista y provinciano que esconde miedos ridículos. Viajes que me han impactado especialmente son las noches del desierto con ese silencio absoluto bajo un cielo negro rasgado de estrellas. Los olores de la selva y sus sonidos nocturnos. El estruendo de las cataratas. O los sonidos de las zumbas y campanas de las vacas tudancas paseando por los puertos.

27.- ¿Por qué remarca que Latinoamérica es una de sus pasiones?

R.- Porque es espectacular. Por su naturaleza abrumadora y su belleza. Por desplazarte diez mil kilómetros y encontrar personas tan similares a nosotros en lenguaje, creencias, formas de expresión. Por la preparación de las personas de las clases más privilegiadas y el espíritu generalizado de valorar el aprendizaje y las ganas por esforzarse en avanzar y conocer más. Es un privilegio tener tantos amigos allá y compartir con ellos su visión de la vida. He recibido grandes lecciones. Me gustan las personas, con sus defectos y virtudes. Además, he visto en sus ojos el orgullo y brillo por desarrollarse y progresar, y eso me trae gratos recuerdos de mi niñez. ¡Sí!; los respeto y admiro.

28.- Cuénteme otra cosa. ¿Por qué los cuentos?

R.- Porque un cuento no es más que un estímulo de la imaginación y de la creatividad. Un cuento es crear personajes, hacerlos interrelacionarse, vivir y moverse por ciertos entornos. En mi caso procurar generar conclusiones positivas. Es una forma simple de extraer moralejas. Yo creé los míos pensando en mis hijos y mi sorpresa fue ver alguno publicado.

29.- ¿Negocia usted con sus hijos? ¿Cómo resuelven los conflictos entre ustedes?

R.- Las personas tienden a pensar que negociar tiene un sentido depredador y eso no es así necesariamente y mucho menos para los aquellos negociadores más inteligentes. Negociar es saber sacar partido al Talento Relacional y emplear la energía de las partes que se relacionan para generar más Riqueza. Es todo un mundo poco explorado. Aún los seres humanos tenemos comportamientos muy básicos y esta es la herramienta clave para construir un mundo mejor. Mis tres hijos son muy diferentes entre sí, lo cual no quiere decir que uno sea mejor que otro. Tienen habilidades distintas en su bagaje inicial, lo cual tampoco implica que no puedan progresar sustancialmente y elevar su nivel. Todo dependerá de su foco, de su voluntad y de su persistencia. Por supuesto que, con cada uno de ellos debo actuar de un modo diferente según la situación en que se encuentre y del tema que tratemos. Pero todos tienen un gran corazón y un profundo sentido de la familia, a Dios gracias, que nos hace estar muy unidos.

30.- ¿Cómo cree que le definirían sus hijos como padre y como profesional?

R.- ¿Sabe una cosa? Padres, o madres, e hijos, no siempre nos conocemos todo lo que debiéramos ni con la profundidad que debiéramos. Convivir tanto, ni tan de cerca, no quiere decir conocerse mejor. A veces, uno se queda con lo más superficial y hay temas profundos del

Negociar es saber sacar partido al Talento Relacional y emplear la energía de las partes para generar más Riqueza

narse por Hacer una Obra que merezca la pena y trabajar más para hacer las cosas bien que por la Meta. Para rendir las personas necesitamos tener nuestro Horizonte Azul El Logro debe de ser la consecuencia de lo bien hecho y trabajando así se evitan atajos materialistas indecentes. El resto viene sólo. El beneficio que se basa en hacer las cosas bien, no sólo es cuenta de resultados sino además Riqueza.

17.- ¿Y un consejo para los mas jóvenes?

R.- Que es bueno que sean críticos con lo que acontece pero jamás derrotistas. Que sueñen. Que mejorar sólo es posible si alguien piensa en llegar a nuevas metas. Y que continuar haciendo lo que está mal sin luchar es perder la dignidad con uno mismo.

18.- ¿Qué haría mejor de su etapa de formación colegial y universitaria?

R.- Sobre todo en mi etapa universitaria tomar conciencia que en la vida no solo hay que saber construirse un buen expediente académico, desde el punto de vista del conocimiento, sino además crearse un círculo de relaciones y cuidarlas. No te enseñan nada sobre el Talento Relacional, algo que luego es imprescindible en la vida.

19.- ¿De qué libro guarda mejor recuerdo y qué le impulsó a escribirlo?

R.- ¡Uff! Todos tienen algo. Todos llevan algo de mí mismo dentro. Los de viajes no tienen nada que ver con los cuentos, ni estos con los profesionales. Lo importante es que siga encontrando cosas de las que hablar y nuevos descubrimientos que hacer.

20.- ¿Por qué ese afán de cambiar de una empresa a otra? Además en un momento de la historia en que conseguir un buen puesto fijo era una garantía de por vida

R.- Creo que nací aventurero. ¿Qué vas a hacer cuando sientes que ya has aportado lo mejor que podías a la empresa para

la que trabajas, y más en un puesto de Alta Dirección; avejentarte allí y cerrar el paso a nuevos impulsos? Yo no valgo para eso. Siempre he necesitado en la vida nuevos retos que me ilusionaran. No me arrepiento de lo que he hecho. Quizá he arriesgado demasiado a veces, pero eso me he empujado a vivir una vida apasionante.

21.- Dígame ¿Qué significa para usted el dinero?

R.- Pues poca cosa, la verdad. Mi padre siempre nos educó con “espíritu montañero”. Tenéis que saber vivir con lo mucho y con lo poco. ¡Y ser felices y procurar hacerlo a los que os rodean! Es un gran hombre y mi madre siempre ha sido un fiel apoyo en esa filosofía. Sabía crear siempre un ambiente cálido y confortable con independencia de los altibajos de la vida. Los admiro.

22.- ¿Y la maximización de beneficios?

R.- Una locura postmodernista. Un afán desmedido que a nadie convence. Es un fin demasiado baldío que a casi nadie entusiasma. Se trabaja por algo más sublime; por algo que perdure. Las personas para rendir al máximo necesitamos sentir lo que yo llamo un Horizonte Azul. Actuar y esforzarnos por algo que

En la Universidad no enseñan nada de Talento Relacional, algo que es imprescindible en la vida

espíritu que no se comparten. Me conformo con que piensen, que siempre he procurado ser honesto con ellos y actuar como lo he hecho con profundo cariño. Y me gustaría que aceptasen mis errores con naturalidad. Si hay algo que me gustaría que heredaran, es la capacidad para mantener un elevado tono de Ilusión en sus vidas.

Como profesional, a veces, me acompañan en mis conferencias, seminarios o presentaciones de libros y les veo miradas por un lado de sorpresa y por otro de brillo e ilusión. Me dicen que he hecho muchas cosas muy variadas en mi vida y siempre les respondo que ellos pueden hacerlo igual si son persistentes y se lo proponen. Es cuestión de ilusionarse.

31.- ¿Por qué este último viaje caminando desde Madrid hasta Cantabria?

R.- Pues por Ilusión. Y porque era un reto y algo que bullía en mi cabeza desde que era niño. Había hecho ese recorrido en bicicleta, por otros caminos, hacía años y quería llevar a cabo esta ruta. El año 2012, que socialmente ha sido desastroso, me pareció un momento idóneo para convertirlo en mi vida, en un año simbólico donde podía reconvertir esa perspectiva de desolación en el de superación de un reto. Un viaje en solitario, de tantos días y tantos kilómetros, es una aventura muy aleccionadora, enriquecedora y poco costosa en dinero. Es una forma de interpretar la vida. Por otra parte fui sujeto pasivo de la solidaridad, la ayuda y el afecto de muchas personas desconocidas. Viví en primera persona lo mejor de los hombres y mujeres de nuestra España.

32.- ¿Somos buenos negociadores los latinos?

R.- A ver, tenemos virtudes excepcionales por nuestra cultura y estructura caracterológica como la creatividad, la destreza innovadora, la improvisación que son envidiables para otras culturas. Además tenemos facilidad para empatizar ante una gran mayoría de culturas. Y tenemos defectos que debemos superar. Se trata de reforzar nuestras habilidades y de trabajar para progresar en la superación de lo que llamo "los Demonios del Negociador".

33.- ¿Cuáles son nuestros principales defectos, esos que llama Demonio como negociadores? ¿Y cómo directivos?

R.- Como Negociadores, y desde una visión global, principalmente la falta de preparación, un cierto retraimiento, acobardamiento o complejo que debemos borrar ante lo anglosajón y el control inteligente de ese espíritu impulsivo e impaciente. Como directivos darnos cuenta que no todo se resuelve con co-

nocimiento sino que es imprescindible saber manejar con Habilidad el Talento Relacional, la gestión de Equipos de Alto Rendimiento y la Energía Positiva. Mejoraría también la Habilidad para manejar la Despresurización (nos desgastamos demasiado innecesariamente por exceso de angustia) y acentuaría la Persistencia.

34.- ¿Qué es lo que más y lo que menos le gusta de la vida?

R.- Me parece apasionante. Lo que mas me gusta son dos cosas; por un lado la capacidad del ser humano para crear, progresar y adaptarse, así como la capacidad que tenemos para colaborar y hacer equipos positivos de alto rendimiento y de generar espacios de confort y felicidad en nuestro entorno. Lo que más detesto es la arrogancia, la displicencia

36.- ¿Qué personas le han influido más en su vida?

R.- La mayor Suerte en mi vida ha sido estar rodeado de personas a las que admirar. Mis padres, por supuesto; mi entorno familiar luchador y persistente focalizado en elevar el nivel de reto siempre. Aquel plantel de maestros Corazonistas. Mis compañeros de Colegio y de ICADE. Mis jefes. Y por supuesto, mis colaboradores que me acogieron y con los que trabajamos duro, pero siempre con una sonrisa, buen clima y un aliciente en nuestro Horizonte.

37.- ¿Si tuviera que modificar algo en sus comportamientos o conductas, en sus tiempos como miembro de Alta Dirección qué cambiaría?

R.- Pues, muchas cosas. Con la madurez de hoy, hubiera logrado ser mucho más

38.- ¿Qué opina sobre la formalidad y el protocolo?

R.- No tengo nada contra la formalidad ni contra la informalidad. Lo que desprecio es la falta de educación y de respeto. Cada momento, cada acto y cada situación requieren una cierta adecuación formal. En eso reside la elegancia y el protocolo inteligentes.

39.- ¿Qué echa de menos en el mundo de la Dirección?

R.- Menos pensar en los beneficios y mas pensar en la Riqueza o lo que es lo mismo, mas atención a las personas. Una organización, pública o privada, tiene mas valor no por tener o manejar mas o menos presupuesto o beneficios sino por la Calidad de su Trabajo. Por su diferenciación, innovación e impacto en mejorar la vida de sus clientes, emplea-

sumas ofensivas a directivos por maximizar beneficios como fuera y tenían los pies de barro.

40.- ¿Está preparando algún otro libro o publicación?

R.- Siempre anda algo bullendo por mi cabeza. De inmediato se publicará mi nuevo libro sobre "El Liderazgo por Impulsión" que promueve la idea de los Conquistadores de Ombligos. Y tengo varios esquemas en ciernes. Uno que me atrae mucho es algo sencillo para acercar a los jóvenes hacia la economía humanizada y al Arte sano de Dirigir.

41.- ¿Hay alguna meta en su vida que le gustaría o le quede por lograr?

R.- Afortunadamente metas siempre existen. ¡Dios mío!; si un día me faltaran sería terrible. Pero me lo planteo de forma sana. Más como el disfrute de tra-

Sería el mejor negocio de mi vida y la mejor herencia.

En el profesional me encantaría que alguien me continuara y mejorara mi negocio con esta filosofía de extraer partido y energía positiva al talento Relacional.

42.- ¿Me permite que le confiese un secreto? Alguien me ha dicho que está escribiendo su biografía. ¿Es cierto y cual es la razón que le impulsa ello?

R.- Bueno; escribiendo, lo que se dice escribir no se puede decir que lo esté haciendo. Sólo estoy ordenando notas y tomando algunos apuntes. Aún es demasiado pronto.

Bueno, pues ese mismo pajarito que me contó que está usted a vueltas con la historia de su vida me ha entregado la definición que hace de sí mismo y que quiero leerles:

" Y Dios creo en el firmamento una estrella a la que impuso el objetivo de que me sirviera de guía. Y la llamo Suerte

No sé, si fue ella la que me indujo a caminar por tantos vericuetos o si fue mi libertad quien me condujo y ella me oriento para hacer provechoso el camino. Luego me arropo entre un conjunto de personas que me cuidaron con esmero e hicieron germinar en mi corazón el valor de los buenos sentimientos.

Me dio un soplo de inquietud, espíritu aventurero y otro de orgullo por el esfuerzo e interés por la superación.

Me dotó de fortaleza para perseverar y un poco de comprensión para ver la "vulgar minucia" que somos los seres humanos y me aficiono a la observación. Una buena dosis de sentido del humor para sobrellevar la estupidez humana y una pizca de empatía y comprensión para conmgio y mis semejantes. ¡Ese soy yo!

Considero que soy, por tanto, no más que el fruto de un juego aleatorio del Cosmos al que llevo un soplo divino del Creador que me conformo como hombre.

43.- ¿Por qué se define así?

R.-Ya le he dicho que hasta ahora, soy una persona con Suerte. No es ningún mérito. Creo que ese párrafo lo demuestra. Tengo muchas cosas por las que dar gracias a Dios cada día.

44.- ¿Cree en los signos del Zodíaco y en la Suerte?

R.- Sobre la Suerte no sé si se puede ir a buscar o es ella la que te encuentra. También es cierto, que conviene que estés despierto y dispuesto cuando te llegue. Los signos del Zodíaco. ¿Por qué no? No creo en el Destino, pero si en una cierta conformación de la personalidad básica intrínseca por la influencia cósmica. Más



para con los demás y la dejadez, la desidia: La abulia negativa contaminadora. Esa actitud de "picadura del alacrán a sí mismo" porque me parece derrotismo.

35.- ¿Cuál es en su opinión el gran reto del siglo XXI?

R.- Creo que hay dos grandes cuestiones. En un plazo más inmediato tomar conciencia que la economía incide en la vida de las personas y consecuentemente debe estar al servicio de estas. Y a continuación tomar conciencia de la trascendencia del Talento Relacional en la mejora de la vida y el rendimiento social.

potente y hubiera extraído mucha más energía positiva. Me hubiera focalizado mucho más en las personas. Hubiera tenido más fe en ellas, lo cual quiere decir saber manejar con más inteligencia sus capacidades y hubiera gestionado mejor las segundas oportunidades. Pero no soy persona de mala fe. Con lo que sabía en ese momento y con los datos de que disponía creo que lo que hice y las decisiones que tomé fueron las mejores que supe. Y nunca me dejé llevar por querer perjudicar a nadie. Si lo hice fue por inperjuencia o desconocimiento de que lo hacía y lo siento.

dos, accionistas, colaboradores, proveedores, entorno. Creo mucho en la admiración como referente y a las empresas se les admira por su Generación de Riqueza para los seres humanos desde una visión amplia. Lo del beneficio debe de ser una herramienta. Me preocupa que la forma de obtenerlo ser admirable. Lo del beneficio es endeble. Mire si no la última década que fue record de beneficios para muchas empresas y en cuanto ha llegado la crisis han mostrado su endeblez, su nerviosismo, su exceso de grasa, su falta de músculo y la incapacidad de innovación. Han estado pagando

yectos hacia un Horizonte Azul que como Logros concretos. Desde la perspectiva personal, me encantaría cuando llegue, espero que en no demasiados años, tener inteligencia para saber extraer el talento y la riqueza que se puede obtener de los yernos y nueras. Si se es capaz de lograr una relación de admiración e interesante entre lo joven y lo maduro, puede conseguirse una combinación extraordinaria. Me encantaría un día poder lograr ser reconocido como "el paterfamilias" de un grupo numeroso y mixto entre los que reúna respeto, cariño, alegría y espíritu de cooperación.

allá de eso no puedo ser crédulo.

45.- ¿Se considera una persona de Éxito? ¿Y qué es para usted eso?

R.- Si por Éxito se entiende notoriedad, no lo soy, ni creo que me gustara tener que serlo. Prefiero llevar una vida más escondida y bohemia. Me atrae mucho más que tener que andar dando explicaciones y esquivando. El Éxito para mí es como la mayonesa. Tienen que reunirse unas cuantas “pizcas de...”; inteligencia, perseverancia, ilusión, esfuerzo, alegría y por supuesto Suerte.

46.- ¿Cree usted que un negociador nace o se hace?

R.- Rotundamente se hace. Hay muchas lecciones, sobre ello, en las biografías de Hombres y Mujeres Ilustres. Hay personas inteligentísimas que son unos zotes relacionales y negociadores desastrosos. Por el contrario personas con escaso nivel intelectual, y sin embargo, con habilidades negociadoras notables. El Talento Relacional y la Inteligencia entendida como Conocimiento no están necesariamente conectados.

47.- ¿Qué espacio ocupa la naturalidad?

R.- Esencial. Cualquier acuerdo, como resultado de una negociación inteligente requiere dosis de confianza. La artificialidad o la afectación genera desconfianza. Ahora bien, eso no quiere decir que deba entenderse la naturalidad como “ser como soy porque así nací y no puedo llegar más allá”. Nada más falso. Hay que entenderlo como “nací con ciertas cualidades y otras las puedo aprender a usar e integrar en mi comportamiento”. La mejora siempre es posible. Pero requiere esfuerzo, persistencia, observación y reflexión. Ampliar el rango de habilidades relacionales es la clave. Se pueden lograr transformaciones profundísimas. Lea la vida de Nelson Mandela.

48.- Elija una gran ciudad del mundo y díganos por qué y en qué la mejoraría

R.- Sin duda, de entre las grandes ciudades Madrid. Cuanto más viajó por el mundo; y recientemente reconté haber estado en 70 países diferentes, más completa me parece Madrid. Es limpia, segurísima, con unos buses públicos extraordinarios, un metro envidiado, que sirve de ejemplo, una gente dinámica y cercana, es cosmopolita y abierta al mundo, tiene un agua excelente, unas montañas preciosas, arte y cultura, espectáculos de primera línea, unos mercados simpatiquísimos y de primera calidad que además hacen sentir la “vida de barrio”, tabernas y restaurantes de entre los mejores del mundo. A una hora de coche, hay lugares rurales e históricos sensacionales, Un tren, tanto de cercanías como de alta

velocidad, espectacular. Las mejores tiendas y las mejores marcas; el Rastro; un aeropuerto ejemplar; ahora incluso un entorno del río Manzanares sensacional; parques y espacios verdes como El Retiro, la Casa de Campo, el Parque del Oeste o el de la Fuente del Berro, entre otros, que invitan a disfrutar; un clima frío y seco en su momento maravilloso con unos cielos azules en invierno que causan furor entre los pintores; una arquitectura sensacional; la mejor Biblioteca del Mundo; el Museo del Prado; tradiciones populares; maratones y carreras cada día más notorias. Ahora poco a poco empiezan a verse mucho más ambiente ciclista urbano, espacios de sólo peatones, hoteles maravillosos, y hasta el Club de fútbol mas laureado del Mundo. Un Mito como el Real Madrid. Y me gusta el respeto y la buena convivencia que sus seguidores tienen con los del Atlético de Madrid, el otro gran club, también, con extraordinarios valores.



Podría seguir con más cosas, pero ya con todas estas es suficiente.

Le mejoraría dos cosas. Una, es la generación de una conciencia ciudadana mucho más proclive y sensible al turismo. Madrid es un bullir de gentes de todo el mundo, que es muy enriquecedor y podría favorecerse más. Lo segundo, sería dar más vida peatonal y comercial de lujo a la maravillosa arteria que es el Paseo de Recoletos y la Castellana. Incluso peatonalizaría un lateral en domingos y festivos por la mañana. Bien aprovechada, se convertiría en la avenida de Los Campos Elíseos de Madrid. Si me tengo que referir a ciudades pequeñas.; Santander es una maravilla y uno de los mejores lugares del mundo para vivir.

49.- ¿Cómo intuye que serán las empresas del futuro?

R.- Creo que, tal y como rueda la vida, haya características que cada vez se hacen más imprescindibles. Creo que es fundamental un poderoso núcleo de materia gris, lo mas pequeño posible pero muy potente. Gran creatividad, lo cual exige que las personas tengan grandes dosis de libertad e implicación. Una Imagen de Marca muy fuerte y persistente, asentada y contrastada, sobre todo, por las redes sociales y el boca-oreja; ello conllevará cada vez más respeto e implicación social. Y unas amplísimas redes de distribución y servicio, probablemente no propias ni exclusivas sino vinculadas por contratos mercantiles, y gestionadas por emprendedores, que cada vez son más una mezcla entre clientes/proveedores/gestores. Desde luego cada vez veo una vinculación salarial y laboral más endeble y una mercantil mas fortalecida. Pero eso no puede hacer perder sensación de seguridad a las personas sino que hay que modificar y adaptar el sentimiento de seguridad y de implicación. Veo empresas mucho más ágiles, dinámicas y a su vez con estrechos vínculos necesariamente fortalecidos por valores intangibles como la admiración. No veo los mastodontes actuales de los que no ha salido ninguno de los nuevos grandes creadores porque están más pensadas para el colesterol y los procedimientos que para el aprendizaje. Los elefantes no bailan y necesitamos organizaciones que bailen vals.

50.- Y para finalizar ¿díganos un deseo para los españoles!

R.- Que no nos amedrentemos. Que tampoco nos dejemos avasallar por los aires de desesperanza ni por los de corrupción que salen cada día. Que nos rebelemos frente a los que desean enfrentarnos para distraernos y medrar sin escrúpulos. Los españoles somos gente eficaz y trabajadora, creativa, entusiasta y amable. No nos podemos dejar doblegar. Caemos bien en el mundo y hay muchos de nosotros que cada día paseamos el mundo abiertos y orgullosos embajadores de nuestra Patria tratando de demostrar lo mejor de nosotros. El mundo está ahí para que salgamos a hacer nuestro trabajo con todo el entusiasmo. El mensaje a nuestros jóvenes no puede ser ni de tristeza, ni de decaimiento, ni de desesperanza. Su generación es la de los hijos del Globo. Tienen todas las oportunidades de salir con una buena preparación a contribuir como representantes de nuestros valores. ¡Son una generación afortunada! El sacrificio no es infortunio sino una herramienta para la construcción del carácter.

Mentor del Talento Relacional en el Management

Hemos buscado opiniones entre algunos directivos de grandes empresas y corporaciones, que han sido asistentes a alguna de las actividades, conferencias o seminarios de Julián.

El Director de RRHH de una importante empresa, nos relata que vivió una situación enquistada en su Compañía: “Llevábamos tres años sin firmar convenio, había encierros continuos en nuestras plantas y una altísima tensión cotidiana con enfrentamientos permanentes. No sabía qué hacer y como último recurso se me ocurrió llamar a Julián y proponer a los miembros de la mesa negociadora, de ambas partes (dirección y sindicatos), que llevaran a cabo un Seminario de dos días con él. Al final, y sobre la marcha, nos quedamos tres jornadas. Recuerdo que se empezó con una gran tensión y el ambiente al finalizar se había transformado. Dos meses más tarde firmamos el nuevo acuerdo. Aprendimos que para defender posiciones y conseguir acuerdos beneficiosos no es necesario ni agredir ni sufrir. Desde entonces nos solicitan su contribución en otras muchas áreas de la empresa”.

El Responsable de Formación de una de las cinco mayores empresas de España nos dice: “Fue la primera vez que me llamó el Director General para felicitarme por el impacto positivo de un Plan de Formación. Le habían llegado comentarios directos y, él mismo, se apuntó para asistir al siguiente Seminario”. Teníamos multitud de solicitudes de equipos queriendo asistir. “A partir de ese momento cambiamos la filosofía de Formación de la empresa. En vez de “dar mucho mediocre, pasamos a dar poco muy bueno”, para generar demanda e interés y maximizar el rendimiento de la inversión”.

El Gerente de un gran Hospital Público nos dice: “Sentar a personal clínico durante una jornada de formación, y que no se muevan o estén en permanente alteración con los móviles y buscas, es algo que venía siendo imposible. Me sorprendió ver como mis propios compañeros del Comité de Dirección permanecieron pegados a sus sillas. Allí estaban desde Directores de Departamentos Médicos, algunos catedráticos de Medicina, Directores de Unidades de Trasplantes, de Urgencias, etc. Al finalizar pidieron que se llevara ese entrenamiento con sus equipos directos.”

La Directora de Negocio de una de las multinacionales mayores del mundo responde a nuestra pregunta por mail: “Las reflexiones y lecciones aprendidas con Julián hicieron que mi vida cambiara. Hay un antes y un después. En aquel momento,

yo tenía una situación de convivencia muy mala y grave con mi hijo. No hablamos, directamente, de ello en su Seminario pero reflexionando sobre mi comportamiento me di cuenta de que podía actuar de forma más inteligente. Afortunadamente logré reconducir aquella situación de dolorosa ruptura”.

El CEO de otra Corporación me explica: “He estado en muchos seminarios y conferencias. En nuestra compañía formarse es obligatorio para todos los niveles. En algunos lugares, como en Harvard, he asistido a “magníficos conciertos de piano sobre el management; Julián te enseña a tocarlo. Te genera una atmosfera especial que te envuelve y empiezas a practicar sin casi darte cuenta y con total naturalidad”.

Le comento estos testimonios a Julián. Sé que los conoce pero es la primera vez que le veo azorado. El elogio le conmina algo.

P.- Sigo la entrevista y le pregunto: “¿Es usted una referencia en el mundo en esta materia?”

R.- Yo no trabajo para eso. Lo del “ranking no tiene importancia”. Trabajo lo mejor que puedo. Pongo a producir mi Fábrica de Ideas para conseguir extraer la energía positiva de las organizaciones y de las personas. Mucho de la situación de crisis actual se resolvería movilizandoo energías. El Talento Relacional Positivo es esencial para el Liderazgo, la construcción de Equipos de Alto Rendimiento, los buenos Acuerdos, la solución de Conflictos, las relaciones con jefes y colaboradores y las relaciones familiares. Es una forma de entender la vida aplicando la Energía y la Inteligencia Relacional como alto octanaje para la vida. Es cierto que las personas que asisten elogian la proximidad y la cercanía. Procuo enseñar lo aplicable día a día. Las personas se sorprenden de las potencias que tienen y que desconocen. Llevan dentro una riqueza inmensa. Son capaces de ponerlas en práctica y obtener resultados inmediatos. Además es “muy latina” y potencia enormemente nuestras cualidades culturales. Así es como entreno a las personas”.

P.- ¿Cómo lo denominaría?

R.- Pues Talento Relacional Positivo. Es aplicar la Inteligencia Relacional al Management. Lograr Metas insospechadas requiere las máximas energías de las personas. Activar su entusiasmo. Acercarles a la Ilusión y que visualicen el Horizonte Azul. No es difícil. Nuestros mejores maestros lo hicieron con nosotros y obtuvieron nuestro mayor rendimiento, así que hay que recordarles y aprender de ellos.

