

entrevista realizada por  
**Jesús Rivero**  
**Dintel** ALTA DIRECCIÓN

fotografía  
**Jesús Rivero**

# Carlos Ongallo

**Vicepresidente y Director  
del Consejo Rector  
EBS - Extremadura Business**

Asimismo, es Profesor Invitado en materias de liderazgo y comunicación en quince Universidades de Europa y América.

También, ha sido consultor en grandes Compañías y Organizaciones, en las que ha impartido más de mil horas de formación. Entre otras actividades, ha elaborado el Plan de Carreras de la cadena de Paradores, ha sido evaluador de calidad de la Xunta de Galicia, de AENOR,... Es, en fin, Premio Nacional de la Asociación Española de Dirección de Personal.

Comprenderán por qué DINTEL no podía prescindir de alguien con una preparación y experiencia tales.

Sim embargo, les confesaré algo: me sigo quedando con el candor de Carlos, su sensibilidad, su permanente alegría y disposición favorable ante la vida,... sin que ello empañezca un ápice su capacidad de trabajo, su carácter emprendedor, su talante comunicador, y tanta y tantas aptitudes y actitudes, personales y profesionales.

¡Bienvenido! Al equipo DINTEL Alta Dirección.

Les comento esto, porque me consta que el **Dr. Ongallo** lleva trabajando en estos temas desde hace años, donde se ha granjeado un merecido prestigio: es autor de once libros, más de 50 artículos en revistas científicas europeas y americanas, es miembro de reputadas Organizaciones de Europa y América,...

Hace años fundó también **INDEC**, el *Instituto para el Desarrollo de la Comunicación en las Organizaciones*, del que es su Presidente. Y, recientemente la **EBS – Extremadura Business School**, de la que es Director y miembro de su Consejo Rector.

Profesor de Universidad, **Carlos Ongallo** es Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales por ICADE, y Doctor en Business Administration por la *Carroll School of Management de Boston College (EE.UU.)*.

Tuve oportunidad de conocer a **Carlos Ongallo** recién constituida DINTEL, cuando organizábamos mensualmente, por aquel entonces, nuestros “**Jueves, con Conocimiento**”.

Después, coincidimos con frecuencia por Iberoamérica, en Congresos propios y como conferenciantes invitados, debatiendo en torno a la “gestión del conocimiento”. Asimismo, colaboramos en diferentes proyectos y asociaciones del mundo del *KM-Knowledge Management*.

**La formación a lo largo de la vida, que es un factor clave de toda persona que se desenvuelva en la sociedad del conocimiento**



### **¿Por qué es tan importante la formación para un directivo?**

A diferencia de cualquier colaborador de una empresa u organización pública, el directivo necesita 'beber' continuamente de diferentes tendencias en la gestión y mantener una actualización constante desde el punto de vista de la gestión de personas. Al fin y al cabo, la gestión de personas es notablemente más complicada que los procesos o los sistemas, por lo que no es suficiente con unas cuantas recetas o aforismos, que pueden *valer* para un caso, pero no *servir* al propósito de la organización.

### **¿Tanto despiste hay entre los líderes empresariales?**

Hemos asistido a una época de efervescencia de libros, publicaciones, gurúes y temas que, en muchos casos, redundaban en lo mismo, sin analizar nuevas vertientes del management ni ofrecer respuestas reales a los problemas de nuestros hombres y mujeres de empresa. Ahora, de forma creciente, se va poniendo algo de orden en el sistema y se apuesta por una formación a lo largo de la vida, que es un factor clave de toda persona que se desenvuelva en la sociedad del conocimiento. Más aún: los directivos saben que sólo con la información no basta; ha de ser la formación la que transforme esa "in-formación" en conocimiento.

### **¿Qué es Extremadura Business School?**

Hace un año, la Fundación de la Universidad de Extremadura, de la mano de empresas extremeñas, ICADE y varias universidades americanas, después de unos pasos preliminares, ha querido introducirse en la formación de directivos en el oeste de España con la creación de una escuela de negocios (Extremadura Business School). EBS quiere ser la escuela de referencia para una buena parte de los directivos españoles. EBS cuenta, además, con un Consejo Académico integrado por representantes de 15 universidades europeas, americanas y asiáticas, y que valida la calidad de todos nuestros programas.

### **¿Cuál va a ser el factor diferencial de EBS?**

En Extremadura Business School se quiere ofrecer formación de alta calidad en habilidades directivas, con la colaboración de las mejores universidades de cada especialidad, con un porcentaje de las clases impartidas en inglés y adaptada totalmente a las necesidades de los empresarios y la propia Administración. Para ello, y como experiencia piloto se ha iniciado un Programa de Alta Dirección que ha resultado muy positivo para conocer de primera mano las necesidades formativas de nuestras empresas colaboradoras.

### **¿Qué es la Alta Dirección?**

La alta dirección está integrada por consejeros delegados, presidentes, directores generales de la Administración Autónoma o Estatal, y, en suma, todos aquellos directores de directores, que dirigen la organización por medio de





otras personas. Hay quien dice que dirigir es hacer que otros hagan. En este sentido, los problemas del alto directivo provienen en su mayoría de la visión de la empresa y de las personas y sus resultados, no tanto de los procesos.

**O sea, que la Alta Dirección no es lo mismo que la Gerencia, ¿no es así?**

El término 'Alta Dirección' se ha desvirtuado, con lo que los problemas específicos de este sector gerencial no han sido tratados como se merece. Podríamos aportar en la discusión doctrinal que la Alta Dirección forma parte de la Gerencia (=management), pero tiene características muy peculiares: desde la retribución hasta la selección.

**A partir de tu experiencia en formación y gestión de la formación, ¿qué crees que debería contener un buen programa de formación directiva?**

Es preciso detectar (hay muchos modos de hacerlo) las necesidades formativas de cada organización, y únicamente después, determinar los temas de especial interés, acordes con la coyuntura empresarial y sin perder el contacto con la realidad y las peculiaridades del sector o la zona geográfica. La metodología importa, si bien es el programa o conjunto de temas establecidos los que marcan la diferencia, los que son capaces de dar respuesta a las preguntas que plantea todo proceso de formación. Un buen programa es capaz de suscitar nuevos retos a los asistentes.

**¿Y el profesorado?**

Un experto mundial no necesariamente es didáctico y convincente en sus explicaciones. De igual modo, un gran comunicador sin base doctrinal puede dejar sin resolver un problema concreto. Desde el primer momento, nuestra apuesta consiste en elegir a los mejores profesionales en su campo. Y digo 'profesionales' en el sentido estricto del término: que junto con el conocimiento fruto del estudio, la investigación, la acción y la experiencia práctica son capaces de transmitirlo de una manera amena, seria y adaptada al auditorio. Por eso, la

empresa no debe escatimar esfuerzos ni recursos para ofrecer estos perfiles a sus formandos.

**Pero no me negarás que hay corrientes y estilos diferentes en la gestión...**

Existen diferentes visiones: desde el prisma multidisciplinario y realista de la organización al dinamismo y las riquísimas experiencias empresariales; de los conceptos y perspectiva sistémica a la visión humanista... hay decenas de escuelas y paradigmas. Con fortuna, todos provienen del tronco común de Peter Drucker. Nosotros creemos que es posible integrar. La dirección no es una ciencia exacta.

**Nuevas universidades, escuelas de formación, masters... ¿por qué es tan importante la formación en la actualidad?**

El trabajo cotidiano, el día a día en nuestras empresas, apenas nos permite pararnos a pensar cómo lo estamos haciendo. Por un lado, tal y como me preguntas, Jesús, esta formación que ofrecemos responde a la necesidad que los directivos tienen de mejorar sus habilidades, sus técnicas y sus recursos para dirigir mejor. Por otro lado, además, es preciso crear "espacios de reflexión" conjunta entre personas que comparten (aun desde empresas diferentes) las mismas dificultades y los mismos retos.

**¿Qué temas son los más demandados por los directivos?, ¿qué asuntos despiertan más expectación entre los empresarios?**

La sociedad global y del conocimiento en la que vivimos, y en concreto, el mundo de la empresa, está redescubriendo el valor de conceptos "humanos" como liderazgo, motivación, gestión de personas, cambio organizativo, negociación... es a todos estos temas a los que se ha dado prioridad. ¿Por qué? Pues por un criterio de economía: el poco tiempo de los directivos requiere elegir de una forma precisa cada tema. La formación teórica puede aprenderse por otras vías: lecturas, software, jornadas monográficas, talleres... En cambio, las habilidades que permiten la mejora de nuestra capacidad de escucha, o la aten-



ción al cliente, el coaching... necesitan de tiempo compartido. En suma, al empresario le llama la atención todo lo relacionado con liderazgo y motivación, como conceptos que están siempre gravitando en la vida del mismo, y de los que no se pueden mantener al margen.

**Hubo una época en la que se abrieron en Europa y América varias "universidades corporativas". Parece que actualmente se ha frenado la tendencia.**

Las Universidades corporativas, es decir aquellas que nacen auspiciadas por empresas y que dan formación únicamente a sus colaboradores en las técnicas y conocimientos requeridos, han alcanzado un tope de crecimiento, al menos en Europa. La formación es, por naturaleza, abierta y dinámica, y la empresa necesita abrirse a nuevos profesionales. Las universidades de, por y para una sola empresa no pueden ser cotos cerrados, porque pierden el tren de la cooperación y del conocimiento generado de puertas afuera. De ahí los formatos de escuela de negocios abierta e integrada, incluso en sus órganos gesto-

res, por las empresas, como es nuestro caso.

**¿Cuáles son los principales objetivos que se marca EBS una vez puesta en marcha?**

Una vez que hemos conseguido crear nuestra Escuela de Negocios, y establecer nuestros propios programas, temas y contenidos, el paso siguiente estriba en ofrecer una formación a la carta que, hoy por hoy, les resulta difícil de obtener a las empresas y organizaciones, que necesitan una asesoría clara y honrada de cuáles deben ser sus prioridades formativas.

**Para terminar, Carlos, ¿qué crees que pueden aportar publicaciones como Dintel Alta Dirección al panorama directivo en España?**

Es muy importante la difusión y alcance de una publicación como ésta. La empresa y la sociedad en general están necesitadas de foros en los que leer las aportaciones de las personas de la organización. Leer, sí, pero también reflexionar. No olvidemos que toda reflexión no puede ser estéril: debe conducir a la acción. ➤