

# GESTIÓN Y FORMACIÓN

## Un día en la vida del director general

Los verdaderos líderes saben hacia dónde van y creen en lo que hacen, interesándose por el bienestar de sus colaboradores

BORJA VILASECA

Legar a ser director general o consejero delegado de una empresa es una hazaña al alcance de muy pocos. "Asumir dicha responsabilidad implica ciertos derechos y privilegios, pero también numerosas obligaciones, que tan sólo son capaces de gestionar adecuadamente personas con una determinada visión y una *trabajada* inteligencia emocional", según los expertos en *management*.

Así, "los verdaderos líderes son aquellos que saben hacia dónde van y creen en lo que hacen", añaden estos especialistas. Y no sólo eso: "Para influir positivamente y garantizar la sostenibilidad de la compañía, dedican un tercio de su día a día a pasearse por los diferentes departamentos, interesándose por el bienestar de sus colaboradores".

Por muy parecida que haya sido su formación académica, es imposible encontrar a dos profesionales que gestionen una compañía de la misma manera. "El estilo de liderazgo es inherente a la forma de ser de cada persona, que a su vez deberá adaptarse a la realidad particular en la que se desenvuelva la organización para la que trabaja", afirma Jaume Llopis, profesor de dirección general del IESE.

Por ello, "no existen normas estrictas que garanticen el éxito en la dirección de empresas, pero sí principios flexibles que han demostrado su eficacia a lo largo de las últimas décadas", apunta Llopis, coautor de *Yo dirijo. La dirección del siglo XXI según sus protagonistas* (Deusto), en el que analiza las reflexiones de grandes pensadores del *management*, como Peter Drucker, John Kotter o Henry Mintzberg, al tiempo que incorpora las experiencias personales de numerosos directivos españoles.

Llopis define al "buen líder" como una persona con "una inteligencia emocional muy desarrollada", capaz de estar en contacto con la realidad interna de su empresa (colaboradores), así como con la realidad externa (clientes y proveedores), de manera que pueda "trasladar la misión y la visión que persigue la compañía a todos los actores implicados".

Dado que la realidad macroeconómica es cada vez más

"cambiante y dinámica", este gestor también debe "investigar y conocer hacia dónde va a ir el mercado, para que pueda adaptar su estrategia, adelantándose a las necesidades futuras de sus clientes", apunta Llopis. Y no sólo eso: "El director general también es responsable de encarnar los valores que definen a la compañía, contagiándolos al resto de colaboradores a través del ejemplo". Por último, "suele invertir tiempo y esfuerzos en detectar y desarrollar a sus profesionales con más talento, para poder garantizarse la sostenibilidad del proyecto".

### Trabajar el positivismo

En esta línea se desenvuelve Enric Casí, director general desde 1996 de la multinacional española Mango, que cuenta ya con 6.500 empleados en todo el mundo y cuya facturación superó en 2006 los 1.250 millones de euros. Este directivo goza de un horario flexible y dedica 10 horas al día a su profesión. "Lo que más me gusta de mi trabajo es la oportunidad de crear y de influir en mi entorno positivamente".

"Con los años he aprendido a no estar pendiente de los resultados, para poder así centrarme en los problemas y asuntos del día a día, que no son pocos", explica Casí. "Y siempre intento ver las cosas que suceden desde el punto de vista positivo; de hecho, a pesar de las dificultades y adversidades que me acompañan, me esfuerzo para irradiar energía positiva entre las personas que me rodean", añade.

"No tengo mucha rutina", reconoce. "La verdad es que no me gusta estar sentado delante de un ordenador; mi secretaria se encarga de leer y de ordenar mis *e-mails*", confiesa. "Mi trabajo consiste en pasearme por la empresa, reafirmando una y otra vez cuáles son los objetivos del



Enric Casí, director general de Mango: "Lo que más me gusta es poder influir en mi entorno positivamente".

grupo y resolviendo todo tipo de dudas que van surgiendo entre los responsables de los diferentes departamentos".

En cuanto a la conciliación entre vida personal y profesional, Casí asegura que "va a épocas", pe-

ro siempre reservando los fines de semana para su familia. "Lo importante es disfrutar con tu profesión y para ello es imprescindible creer en lo que haces". Y concluye: "Por suerte, no tardo en desconectar ni cinco minutos".

El director general es responsable de encarnar los valores de la empresa, contagiándolos al resto de colaboradores a través del ejemplo

"Lo importante es disfrutar con tu profesión y para ello es imprescindible creer en lo que haces", afirma Enric Casí, director de Mango

"No me gusta estar sentado delante de un ordenador; mi secretaria se encarga de leer y de ordenar mis 'e-mails', reconoce Casí

### Humildad

Cuanto más poder asume una persona en una organización empresarial, mayor es su responsabilidad para ejercerlo con humanidad. Sin embargo, "existen ciertas amenazas intrínsecas a la condición humana que suelen desbaratar este propósito", afirma el psicólogo laboral Iñaki Piñuel, profesor de la Universidad de Alcalá de Henares.

Así, "la ignorancia y la inconsciencia son los mayores *enemigos* de muchos jefes españoles, pues les impiden estar a la altura de las circunstancias, volviéndose despóticos, autoritarios y muy alejados emocionalmente de las personas a las que dirigen", subraya Piñuel, autor de *Neomanagement. Jefes tóxicos y sus víctimas* (Aguilar).

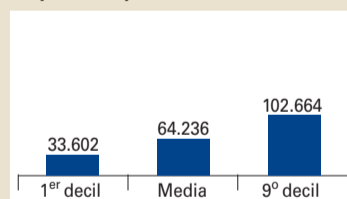
Lo cierto es que "a medida que las personas van ascendiendo en el escalafón profesional, su carácter suele ir incorporando defectos como la arrogancia, el orgullo, la vanidad o la prepotencia, que tienen consecuencias muy venenosas para las empresas", concluye este especialista.

Para no caer en este liderazgo tóxico, "es importante trabajar en equipo desde la humildad", señala Enric Casí, director general de Mango. En su opinión, "liderar con humildad quiere decir ser consciente de que todos vemos la realidad desde un punto de vista subjetivo, por lo que es necesario cultivar una mente flexible y abierta, que te permita empatizar con las posturas de los demás". Y es algo que "uno debe recordarse cada día para no olvidarse y ser víctima de ello".

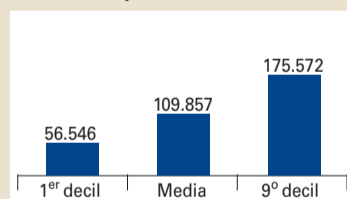
### Salario bruto anual de los directores generales en España

En euros

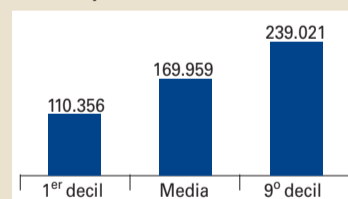
Pequeña empresa



Mediana empresa



Gran empresa



Fuente: Informe de 2007 de la consultora de Recursos Humanos ICSA

EL PAÍS

### "Liderar es servir a los demás"

Aunque todavía son una minoría, cada vez más empresarios españoles están tomando conciencia de la importancia de generar las mejores condiciones laborales para atraer y fidelizar a los profesionales con más talento. Y no sólo eso: ya nadie pone en duda que la gestión de la confianza, basada en la dirección por objetivos y la flexibilidad de horarios, incide notablemente en la satisfacción de los trabajadores, lo que a su vez tiene un impacto muy positivo en la cuenta final de resultados.

Entre otros impulsores del llamado "humanismo empresarial", que pretende alinear el bienestar de los seres humanos con el afán de lucro de las empresas, destaca el experto en liderazgo Kenneth Blanchard, presidente y director espiritual de The Ken Blanchard Companies, que cuenta con clientes de la talla de Nissan, Nokia y Pfizer. En su opinión, "para liderar a un grupo de personas, los directivos primero tienen que aprender a liderarse a sí mismos".

Así, antes de asumir dicha

responsabilidad, "el buen líder es el que se interesa por conocer y comprender con detenimiento su realidad interior. De ahí la importancia del autococonocimiento y el desarrollo personal", sostiene Blanchard. "El objetivo de esta introspección", añade, "consiste en desprenderse de su percepción egocéntrica de la realidad". En este sentido, las llamadas "crisis existenciales", que tanto sufrimiento generan en las personas, "pueden convertirse en excelentes oportunidades para llevar a cabo este crecimiento".

"Al conocerse a sí mismos y saber de qué manera están relacionados con el resto de seres humanos, estos empresarios empiezan a interactuar desde la empatía y no desde la soberbia", afirma. "Sólo sobre la base de esta comprensión se puede llegar a liderar eficientemente, es decir, sirviendo a las personas que trabajan para ti". Y concluye: "Los auténticos líderes son los que comprenden que todos estamos en el mismo bando, pues lo que le hacemos a los demás nos lo hacemos a nosotros mismos".