

El director, la soledad y su equipo



De los primeros a los últimos 90 días la labor de un director general tiene que ver con la manera personal en que genera una visión y la persigue, y cómo motiva a su equipo para luchar por el mismo objetivo.

REDACCIÓN ISTMO

Vértice, en términos geométricos, es el punto donde confluyen dos o más elementos. Es una manera útil de describir al director de empresa, una persona donde se reúnen la visión y misión de una empresa, los intereses de sus *stakeholders* y los objetivos de corto, mediano y largo plazo.

Este año la literatura sobre el liderazgo y alta administración se hizo de un nuevo ejemplar, que cuenta una experiencia de primera mano acerca del rol y retos del director general. Rafael Gómez Nava escribió *Personas vértice*, en parte como una recopilación de sus experiencias y aprendizajes durante nueve años al frente de IPADE Business School, pero también como un instructivo práctico y profundas reflexiones sobre el quehacer del líder de un equipo de alta dirección, en la persecución de un objetivo común, de un sueño en la vida de una institución.

En conversación con Carlos Ruiz González, presidente del Consejo Editorial de *istmo*, Rafael Gómez Nava describe sobre la experiencia de encabezar un proyecto durante prácticamente una década, y sobre el proceso mismo de escribir y recopilar sus experiencias, para el bien de otros.



Rafael Gómez Nava

¿Qué fue lo que te motivó a escribir *Personas vértice*?

Cuando terminé mi tercer periodo como director general en IPADE, me pareció que era una buena oportunidad el poder no solo escribir, sino hacer una reflexión interior que me permitiera recapitular muchos de los momentos de mi vida en esos nueve años para poderlos compartir. Al final me parece que es un libro que puede ser muy bueno para quien va a la función de dirección general, pero también pienso que puede ser un alto en el camino para quienes hoy dirigen empresas. Se van a ver profundamente reflejados en los desafíos, en las alegrías, en todos los retos que tiene la persona vértice. Compartir es mi principal motivación.

Hablando de las reflexiones que te provoca este libro, ¿qué te dejó escribirlo? ¿Qué fue lo que aprendiste en este camino de su redacción?

Algo que me atreví hacer, y que no sabía realmente cómo funcionaría, fue pedir a 15 personas

que revisaran el libro, por supuesto tú entre ellos. Les entregué el documento prácticamente terminado, y lo que más me ilusionó de escribir el libro fueron esos 15 diálogos posteriores con mis revisores, encontrando puntos finos, argumentos para explicar cada uno de los puntos o incluso algunas reflexiones que los propios revisores me planteaban, incluso no necesariamente estar de acuerdo con lo planteado en el libro.

Siempre me ha gustado escribir, pero sobre todo me ha gustado que la experiencia no quede en un baúl, sino que pueda ser vida, pueda ser compartida. Estos 15 revisores fueron diálogos enriquecedores: contigo por supuesto, con Eduardo Osuna de BBVA, Claudia Jañez, Julián Sánchez, Juan Romero. Fue un grupo de personas muy vinculadas con el mundo de la empresa y que, entendiendo el rol del director general y habiéndolo vivido en carne propia o habiéndolo estudiado con una gran profundidad me enriquecieron mucho.

Agradezco que me hayas enviado el manuscrito. Para mí fue muy interesante, porque marca una de las características de tu estilo de dirección, que fue siempre estar abierto a escuchar.

Pareciera una actividad que en principio todos hacemos, pero qué difícil es saber escuchar. En uno de los capítulos y en uno de los 10 retos que planteo en el libro, propuse esta secuencia de actividades del director general: escuchar, analizar, sintetizar, debatir y decidir... y era muy enfático en ese orden. El que no escucha probablemente no sabe dónde está parada la empresa, ni cuáles son los verdaderos retos. Tampoco suma un equipo de personas que quiere participar por naturaleza.

¿Tu estilo de liderazgo se modificó después de haber escrito el libro? Dicho en otras palabras, ya escrito el libro ¿habrías hecho algo diferente?

Estoy convencido de que la figura del director general es perfectible siempre. Es más, coincidí poco con aquellos que ubican al director general como una figura inalcanzable, con pocos errores, que nunca tiene momentos de duda. Incluso el libro es una llamada a desmitificar la figura del director general, para verlo como una persona

el director que puede todo, que sabe todo, que acomete todo, es una fantasía, una utopía. Un director llega hasta donde su equipo se lo permite.

comprometida, que con sus virtudes y defectos se propone generar un proyecto grande para una empresa, uniendo a un equipo, superando obstáculos, teniendo momentos para diagnosticar porque, como sabes mejor que nadie, la empresa es dinámica, cambiante, hay muchas circunstancias inesperadas.

El estilo que viví en estos nueve años, más que ser uno que hubiera descrito y tipificado con punto y coma, fue de autenticidad acerca de quién y cómo soy, de cómo quiero vivir, de cómo quiero dirigir. Cuando pasó el ciclo de escritura del libro, me parece que quedó en alguna buena medida codificado quién es Rafael Gómez Nava. Pienso que soy el mismo en IPADE, en una consultoría, en un consejo, con mi familia. Algo que el libro muestra es una persona que, queriendo ser auténtica, dio nueve años de servicios al IPADE, por el bien de una gran institución.

Como decía Carlos Llano, el artista deja su personalidad en su obra, y en tu libro está plasmada tu personalidad, tu estilo de liderazgo. Menciona en el libro el tema de la soledad en el director. IPADE en sus programas ofrece a sus participantes la oportunidad de dialogar con otros directores para ayudarlos en este tema, muy recurrente. También recurrente es la dificultad de las decisiones que toman los hombres y mujeres vértice. ¿Cómo puede ser tu libro un diálogo para enfrentar esta soledad del director?

Sin duda es uno de mis capítulos favoritos: la soledad del director. Es una realidad que vive cualquier persona a cargo de una organización. Paradójicamente, el director general está rodeado de muchas personas, pero en esencia está en una profunda soledad. En el libro plasmé algunas recomendaciones, porque si bien hay que reconocer que existe soledad, no basta con ello: hay que saberse acompañar de personas, grupos, actividades, foros que te permitan rebotar ideas, contrastar sin conflicto de interés y recibir retroalimentación.

Una de las soledades más grandes del director general es que resulta muy raro que alguien se anime a decirle lo que otros ven, y no lo que



Personas Vértice.
Rafael Gómez Nava
EUNSA, 2022.

la dirección general implica poner a la organización por encima de cualquier otro interés y dirimir muchos intereses que se viven en el día a día de una comunidad muy humana como lo es la empresa.

él observa. Esa apertura del director general para saberse aconsejar y saber cuándo acompañarse, en medio de la multiplicidad de asuntos por atender y la agenda tan compleja, es un elemento para no fracasar en el intento.

El director que no se acompaña pasará momentos, si no es que épocas o periodos de una profunda complejidad. Es muy fácil decir me encierro, no comento, no platico, no me ayudo

y estar prácticamente cavando cada vez más profundo, o no ver la realidad y la objetividad de dónde está la empresa. La objetividad siempre permite que cualquier plan tenga causalidad y un efecto positivo acorde a la realidad.

En tu libro hablas de los 10 retos más importantes de las personas vértice. ¿Cuáles serían los más importantes? ¿Cuál fue el más complejo para ti?

Creo que, si tuviera que elegir tres de los retos, sabiendo que los diez son muy importantes, el primero tiene que ver con el equipo. El director que puede todo, que sabe todo, que acomete todo, es una fantasía, una utopía. Un director llega hasta donde su equipo se lo permite, un equipo comprometido, muy diverso en su pensamiento y muy unido en el propósito. Que existan espacios para debatir con ellos, para convivir, para sanar heridas que se van dando en los equipos de trabajo. Es un enorme reto para el director general, un reto constructivo para poder dirigir mejor la organización.

De hecho, el nombre que le puse a este punto es: «Si tu equipo no te reta, mal equipo: juicio auténtico». Cuando tienes un equipo servil o temeroso o uno sin la confianza de compartir su punto de vista, creo que se puede dirigir, pero es un modelo de dirección mucho más empobrecido. Es mejor un modelo donde la participación de las personas, la confianza y el reto sean la cultura de trabajo, el modelo de la propia empresa. Eso permea en toda la organización.

El segundo es el reto vinculado con la soledad. El tercero, que es para mí el culmen de cualquier buen director es cómo se gestiona el tiempo para empresa, familia, cónyuge, hijos. Le llamé la joya de la corona: tu tiempo para pensar, para tu familia y para ti. Comenzando por uno mismo: tiempo para pensar, para reflexionar, para cultivar tus *hobbies*, para mantenerte física y emocionalmente. Ello de la mano del tiempo para familia, hijos, empresa.

El director general, la persona vértice, lo es en la medida que mantiene entereza, y ésta proviene del equilibrio de estar bien con uno mismo, con salud, con buenas relaciones, con amistades, con cultura; también los que somos creyentes con un vínculo con el Dios que nos acompaña en el tránsito y en el camino de la vida.

no basta con reconocer que existe la soledad: hay que saberse acompañar de personas, grupos, actividades, foros que te permitan rebotar ideas, contrastar sin conflicto de interés y recibir retroalimentación.

Son para mí los tres grandes retos. ¿Cuál es el más difícil? El más sencillo es el primero, y es el de tus primeros 90 días. No cabe duda de que el entusiasmo, las ganas, la energía, tus ilusiones y proyectos, todo lo que quieres transmitir te genera un magnetismo. Irradias, convences de un nuevo proyecto.

El más difícil son los últimos 90 días, porque ahí es donde pones a prueba la humildad el desapego, tus prioridades, tu familia, tus nuevos proyectos de cara al futuro. Planteo en el libro que ojalá el éxito de la vida de una persona vértice no termine solo en haber sido director general de una empresa. Hay muchos más elementos de vida, de familia, de trascendencia. Los últimos 90 días están lejos de ser de declive: una segunda curva de ilusión, de ánimo y de nuevas formas de servir a los demás.

¿Cómo soltar la labor de la dirección general? ¿Cómo no entenderte a ti mismo como tu puesto y estar abierto a otras posibilidades?

Es algo para lo cual decimos estar preparados: para dejar, para que alguien más llegue, para que quien llegue sea incluso mejor que tu para el momento que vive la empresa, pero la realidad es muy humana, y creo que sí hay un periodo de duelo, de desapego, de revalorar la trayectoria de vida y de reilusionarse con el futuro. La experiencia de ser persona vértice se puede trasladar a otras muchas empresas, o en muchos nuevos roles que deberían ser igual o más satisfactorios que solo haber llegado ser el director general de una empresa.

Yolanda, mi esposa me decía: «Rafa, ábrete, comparte de ti, no solo de tus funciones». El libro es una mezcla de reflexión, una serie de recomendaciones que a mí me hubiera gustado recibir cuando transitaba por el inicio del periodo de dirección general, y también una serie de momentos en donde no todo es miel sobre hojuelas. Hay momentos de profunda reflexión y por qué no, de dolor, porque la dirección general implica poner a la organización por encima de cualquier otro interés y dirimir muchos intereses que se viven en el día a día de una comunidad muy humana como lo es la empresa. El hombre y la mujer vértice dan cause, armonía, magnanimidad al proyecto y se centran en la

prioridad de que un propósito valioso ilusione a una comunidad de personas, al equipo.

¿Cuál es la importancia de conocerte a ti mismo como director, como líder, como persona, para tener una mejor gestión como persona vértice? ¿Cuál es la importancia de conocerte y de enfrentarte tus errores?

El segundo de los retos que planteo es llevar el tradicional esquema de todos conocido: el modelo FODA o SWOT al análisis de uno mismo. Lo aplicamos prácticamente de manera anual en una empresa; revisamos donde están las oportunidades las amenazas, las fortalezas, las debilidades, pero el FODA más importante es el personal: en qué soy fuerte, en qué soy débil, cómo apalanco el proyecto de empresa en mis fortalezas, con la conciencia de mis debilidades y dónde están las oportunidades que acorde con mi preparación, personalidad, criterio y mi propia experiencia de vida puedo utilizar para que la empresa vaya por mucho mejor camino.

Si solo nos quedáramos en fuerzas y oportunidades, sería una visión incompleta, porque todo

director general tiene áreas grises; todos tenemos áreas de mejora y creo que es ahí donde el director general, sabiendo que tiene una función clave en cualquier organización, asume con objetividad, pero también con humildad que requiere de un equipo, y uno que lo rete, lo complemente, lo impulse. Que lo sustituya en momentos donde tal vez no pasa por el mejor momento o está fuera por un tiempo. Creo en la importancia el equipo.

Es un libro muy interesante, de lectura muy positiva y que le puede ayudar a las personas que están llegando a la dirección para reflexionar y decidir cómo ser mejores.

Omití decir que me costaba trabajo hacer agradecimientos a pocas personas. Son muchos los agradecimientos, porque fueron nueve años en donde un equipo de personas fue muy comprometido, me respaldó y construimos juntos un paso más en la historia de esta gran institución. También agradecido con la editorial EUNSA, con todo el equipo de comunicación del IPADE y contigo por ser colega, amigo, fuiste mi profesor y corrector de *Personas vértice*, gracias a todos. </>

