

## Lecciones de liderazgo

## Federico González

Consejero delegado de NH



ISABEL ETXAMENDI

## “La gente quiere planes ejecutables”

ANTONIO NÚÑEZ Madrid

Federico González (Madrid, 1964) aprendió muchas lecciones de liderazgo en Procter & Gamble (16 años) y Disney (8 años), donde ocupó el cargo de subdirector general en Disneyland París. Los últimos 18 años de su carrera profesional se han desarrollado en un entorno internacional (Bélgica, Suecia, Portugal y Francia) y muchas de sus reflexiones las recoge en sus libros, como el que me regala *Vivir y trabajar en el extranjero*, sobre las diferencias culturales entre países y la experiencia de un directivo fuera de su país. Como consejero delegado de NH, está implementando un ambicioso cambio en el grupo, en medio de una grave crisis económica y en un sector de referencia para el modelo de negocio de la marca España.

**PREGUNTA.** Con una carrera profesional tan marcada por empresas emblemáticas como Procter o Disney, imagino que tendrá un concepto propio de liderazgo.

**RESPUESTA.** La definición que a mí siempre me ha parecido mejor es la de las cinco es. Es sencilla, comprensible y fácil de poner en práctica: *envision, engage, energy, empower* y *execute*. Creo que refleja cinco dimensiones fundamentales y complementarias. Ninguna por sí misma es suficiente pero en combinación son realmente poderosas. Las cualidades, sin embargo, son

muchas más. En muchas ocasiones, cuando hablo de estas cualidades, me refiero a las 21 que aparecen en el libro de John C. Maxwell. Creo que las 21 son todas ciertas. Aun así, creo que de estas 21 la más importante es *generosity*.

**P. ¿El líder nace o se puede formar?**

**R.** Creo que se hace. Pero es cierto que el nacimiento puede darte una ventaja de inicio. No es garantía de éxito. Pero puede ayudar, y mucho. En mi experiencia he visto personas que tenían la esencia pero que no habían tenido la oportunidad de desarrollarse por distintos motivos y que tras la formación adecuada o la oportunidad correcta se evidenciaron como líderes. Lo que sucede a veces es que se confunde liderazgo y carisma. Es verdad que el carisma se tiene o no, pero el liderazgo es un tema diferente.

**P. Hablamos mucho de liderazgo en las escuelas de negocio, pero ¿hay un modelo de liderazgo general o cada uno desarrolla uno propio?**

**R.** Yo creo que el qué es estándar. Vuelvo a las cinco es. Pero creo que el cómo es diferente. Cada cual adapta su estilo a sus fortalezas y debilidades. Yo he trabajado con líderes más o menos emocionales, más o menos carismáticos, más o menos cercanos, pero todos ellos hacían el mismo trabajo, el que era al final el mismo. Pero el cómo yo he experimentado es muy diverso.

**P. NH está afrontando la crisis en un sector especialmente sensible al ciclo económico y donde las empre-**

“

Mi reto más importante es el día a día. Cómo hacer que la gente te siga, te respete”



“El modelo es muchas veces el de personas con las que he trabajado”

**sas españolas son clara referencia internacional, ¿sus desafíos hoy son muy distintos de los que tenía hace unos años?**

**R.** Los retos tras la crisis tienen un énfasis diferente. Hay mayor foco en generar confianza como eje para la recuperación. La crisis nos ha enseñado lo peligroso de una visión errada. En muchos casos la *visión* era más una *alucinación* que una visión. De ahí la importancia de definir bien la visión y sustanciarla con un plan concreto que nos lleve a ella y que la gente se crea de verdad, que piensen que es posible. Al mismo tiempo, la escasez de fondos que conlleva la crisis hace que nos cuestionemos los *enablers* (facilitadores), hay que saber escoger los verdaderamente claves. En este sentido, creo que la crisis hace que las organizaciones, los empleados exijan más y más énfasis en la última *e: executing*. La gente quiere planes ejecutables, concretos, que se puedan convertir en realidad

**P. ¿Tiene referencias de líder?**

**R.** El modelo son muchas veces personas con las que he trabajado. Me vienen a la cabeza muchos empresarios, como Eduardo Baeza, Paul Polman, Karl Holz, Jay Rasulo, Rodrigo Eche-

nique, algunos no tan conocidos como otros, pero que han sido importantes en mi carrera. A nivel más popular, creo que Jesucristo estaría en el top, pero también lo estarían Felipe González o Aznar en un contexto más próximo.

**P. Pensando en clave personal, ¿se considera un líder?**

**R.** Más allá de si yo me considero un líder, lo importante es si los demás sienten que soy capaz de poner en práctica las cinco es que mencionaba antes. Si tuviera que contestar más directamente, te diría que me considero un líder que está aprendiendo cada día a serlo mejor.

**P. En *Vivir y trabajar en el extranjero* habla sobre las diferencias culturales entre países a los que se enfrenta un directivo fuera de su país. ¿Dónde aprendió más sobre liderazgo?**

**R.** Sigo aprendiendo cada día y en todas y cada una de las facetas de la vida. Desde el colegio y la universidad hasta Procter, Disney, NH, en casa...

**P. En los países de nuestro entorno, entre otros en los que ha desarrollado su carrera, hay una gran permeabilidad entre la vida pública y la privada y se aprovechan las buenas experiencias**

**R.** En Francia, el paso de gestores de la Administración a la empresa y viceversa es algo frecuente y natural. En España hay buenos líderes en la Administración que lo harían fenomenal en la empresa y viceversa.