



# Marcelino Oreja

Consejero delegado de Enagás



PABLO MONGE

## “Hay que generar empatía e ilusión”

ANTONIO NÚÑEZ *Madrid*

Conozco a Marcelino Oreja (Madrid, 1969) desde hace más de 20 años. Lleva el espíritu emprendedor y la política en su ADN. Hijo y nieto de grandes políticos, acumula una experiencia que pocos logran vivir durante toda su carrera: emprendedor, europarlamentario, director general de Comsa-EMTE, presidente de Feve y ahora consejero delegado de Enagás.

Antes de comenzar la entrevista cuenta un chiste que refleja muy bien lo que cree que es un líder: “Entra un hombre en una pajarería buscando un loro, a ser posible que hable inglés y francés. El dependiente le muestra uno que cuesta 100 euros y que además de hablar dos idiomas, es muy educado y sabe filosofía. Luego le enseña otro que habla, además de inglés y francés, suajili y pone cafés por 200 euros. Entonces el cliente se fija en un loro grande y blanco al fondo de la tienda y pregunta lo que cuesta. El dependiente le dice que 1.000 euros. Pregunta el cliente lo que sabe hacer, a lo que le contestan que no sabe muy bien qué hace ni qué dice, pero que los otros loros se dirigen hacia él con respeto y le llaman jefe”.

**PREGUNTA.** ¿Cómo definiría a un líder?

**RESPUESTA.** Líder es aquel que consigue que otros le sigan, que contagia un entusiasmo especial. Debe ser capaz de comunicar y negociar, tener conoci-

miento, experiencia, motivación, constancia, compromiso, sacrificio, esfuerzo, visión estratégica... aunque hay muchas formas distintas de liderazgo.

**P. ¿El líder nace o se hace?**

**R.** Ambas cosas. Hay líderes innatos que tienen una empatía especial no aprendida y otros que, a base de experiencias, formación y desempeño, pueden llegar a liderar grandes organizaciones. Muchas personas asumen un liderazgo de forma inesperada después de asumir un nuevo puesto.

**P. ¿Cuál es su modelo de líder?**

**R.** Los líderes que más admiro son aquellos en los que prima la bondad, la humildad e incluso el optimismo. Creo en el liderazgo que genera ilusión y entusiasmo, y no miedo o temor. Para mí son líderes aquellos que arrastran a los demás, entienden sus problemas y generan empatía. Siempre desde el convencimiento de que todos sumamos y nunca desde la confrontación, la oposición o la acritud. En estos días en que vemos aparecer líderes nuevos, muchos parecen creer en un liderazgo desde el ataque, criticando al prójimo y no construyendo entre todos un futuro mejor.

**P. ¿Dónde aprendió las habilidades y técnicas del liderazgo?**

**R.** Creo que la creación de una empresa a los 21 años es una fantástica escuela de sacrificio. Cuando creas tu propia compañía, hay que ser capaz de entusiasmar a un equipo joven y sin recursos. En aquella época fui fundador de la Confederación Nacional de

“

Se aprende más del fracaso que del éxito. Lo más difícil es la gestión de personas”



“La crisis ha hecho que la ayuda al prójimo o la generosidad formen parte de nosotros”

Jóvenes Empresarios. Ahí conocí y aprendí de muchos colegas. También la formación universitaria y después el IESE me ayudaron a entender técnicas de gestión útiles para mi día a día.

**P. ¿Cuál es el reto más difícil al que se ha enfrentado? ¿Qué le han aportado sus éxitos y fracasos?**

**R.** Se aprende mucho más de los fracasos que de los éxitos. Cuentan que el vicepresidente de una gran corporación americana, después de un gran fracaso, presentó su dimisión. El presiden-

te le dijo que después de lo que le había costado ese fracaso en formación no estaba dispuesto a que se fuera a la competencia. Lo más difícil es la gestión de las personas: ahí es donde en-

contramos más fracasos que éxitos. Solemos incorporar a nuestros equipos a gente de nuestra confianza. Si no funcionan, las consecuencias trascienden el ámbito profesional y llegan al personal. Por el contrario, si la experiencia funciona, el éxito es enorme.

**P. ¿Cuáles son los retos de un líder tras la crisis? ¿Son distintos a los de hace unos años?**

**R.** Esta crisis ha cambiado muchas cosas, y algunas para bien. La cercanía con los demás, la búsqueda de la

excelencia o la austeridad están aquí para quedarse. Algunos de los valores como el compañerismo, la ayuda al prójimo o la generosidad forman ya parte de nosotros. En definitiva, creo que la crisis nos ha hecho mejores. La situación actual nos obliga a dirigir de otra forma, con mayor sensibilidad y eficacia.

**P. ¿Qué diferencias o similitudes encuentra entre el liderazgo en la gestión pública y en la privada? ¿Pueden aprovecharse experiencias para ambos ámbitos?**

**R.** El liderazgo en ambos casos debe ser semejante. Debemos ilusionar y tratar de que nuestros equipos se identifiquen con un mismo proyecto y que miren y remen todos juntos en la misma dirección. La gran diferencia está en la defensa del interés general y en la voluntad de servicio público, que debe primar en uno frente al otro. No obstante, cada vez más en el mundo privado se reconoce la necesidad de mirar más allá del beneficio a corto plazo. Además, ha crecido la importancia que tiene en la gestión tomar en consideración no solo al accionista, sino a los empleados, los clientes, los proveedores y la sociedad en general: es lo que llamamos la gestión de los grupos de interés. Sería bueno gestionar lo privado buscando también el interés general y gestionar lo público sin olvidar la importancia de la austeridad y la búsqueda de una rentabilidad razonable.