



Enrique Francia Romero

Consejero delegado del grupo Vips



JUAN LÁZARO

“El liderazgo requiere generosidad”

ANTONIO NÚÑEZ Madrid

La conversación con Enrique Francia (Zamora, 1966) se desarrolla en la terraza de Iroco, una de las más bonitas de Madrid. Su origen de castellano viejo se traduce en varios refranes que jalonan nuestra charla, como cuando afirma que “quien no te quiere te regala su indiferencia”. Pero no solo en estas expresiones de la sabiduría popular, sino en el trabajo duro para liderar a los 8.000 profesionales que atienden más de 130.000 clientes diarios o a los 2.000.000 de socios del Club Vips.

PREGUNTA. Liderazgo es...

RESPUESTA. Liderazgo es la capacidad de hacer que un conjunto de personas se movilicen coordinadamente en busca de un objetivo común que suponga un reto y un cambio relevante. Para mí, un líder tiene que ser capaz de entender lo esencial de la situación presente y tener una visión clara de dónde quiere que la empresa o el colectivo vaya. Y debe ser capaz de diseñar un camino y compartirlo, consiguiendo que las personas que le acompañen lo entiendan y lo hagan suyo.

P. Se habla mucho de la suerte para explicar el éxito, pero ¿el líder se debe ir desarrollando? ¿Debe formarse?

R. Creo que todo en la vida hay que trabajarlo y desarrollarlo; los verdaderos genios son muy pocos y aun así trabajan mucho en desarrollar sus capacidades. En cualquier caso, hay que tener

ciertas habilidades, como la capacidad de análisis y síntesis y la de comunicar, a la vez que estar dispuesto a ser el primero en esforzarse y ser un ejemplo para los demás.

P. Muchas de las cualidades del líder son aplicables a todas las organizaciones.

R. Yo creo que hay muchos elementos comunes en cualquier liderazgo, los llamemos de una forma o de otra: la capacidad de visualizar un objetivo común y comunicarlo, la de hacer que un colectivo de personas trabajen coordinadamente, la ambición y el riesgo de intentar nuevos retos son, entre otros, elementos esenciales, pero cada uno luego lo pasa por su propio tamiz, su forma de actuar, su formación, sus experiencias y luego el contexto. Incluso la suerte también juega su rol.

P. PRISA, Arthur Andersen y Vips son compañías con una fuerte impronta de liderazgo, pero seguro que tendrá sus propios referentes.

R. Una vez escuché a uno de mis profesores en IESE explicar que hay dos tipos de líderes, los que deslumbran y los que alumbran; este planteamiento tan simple me impactó mucho y siempre he intentado conducirme como los segundos, ayudando a que las personas de mis equipos tomen decisiones acertadas, valorando las circunstancias y entendiendo el alineamiento con los objetivos marcados. No creo que yo deba tomar las decisiones, sino más bien ayudar a los demás a que las tomen de

“

Ayudo a los demás a que tomen las decisiones apropiadas para sus objetivos”



“Los verdaderos genios son pocos e incluso ellos deben desarrollar sus habilidades”

acuerdo con los objetivos y exigiendo que hayan hecho un proceso de diagnóstico y valoración de opciones adecuado. De forma más personal, uso muchas frases célebres y el refranero español, que es una enorme fuente de sabiduría para tratar de alumbrar el camino a las personas con las que trabajo.

P. Arthur Andersen ha sido una gran cantera de líderes.

R. Siempre he estado muy orgulloso del ejemplo de compromiso, dedicación y búsqueda de la excelencia en el que crecí en Arthur Andersen. Fue mi primera experiencia profesional relevante y me marcó mucho y muy positivamente. Luego el IESE me aportó mucha metodología y una visión abierta. El grupo Vips y Plácido Arango, su presi-

dente, me han enseñado mucho sobre la importancia de los valores humanos y la empatía con las personas. Y esta crisis me ha aportado mucha capacidad de sacrificio y de perseverancia.

P. Se incorpora al grupo Vips en 2008, en plena crisis económica. ¿Han sido estos los retos más complejos de su carrera?

R. En mi vida profesional he trabajado en realidad siempre por proyectos, transformando situaciones o desarrollando nuevas iniciativas y luego

empezando otro reto nuevo, y varios de ellos han sido ambiciosos y difíciles. Pero, sin duda, lo más complicado han sido estos últimos años, en los que no había visibilidad alguna y cada vez el mercado y la situación económica estaban peor y había que seguir tomando medidas aún más difíciles y complejas. Cuento muchas veces que me he sentido como un corredor de maratón que cuando va a llegar a la meta de los 42 kilómetros, le añaden otros 20 y además cuesta arriba, y así una y otra vez. La clave para seguir motivado y con fuerzas es estar convencido de que lo estás haciendo lo mejor que sabes y con el mayor compromiso que puedes tener y no rendirte nunca.

P. ¿Han cambiado mucho las tareas de un líder después de este tsunami económico?

R. La crisis en España está siendo de tal envergadura y duración que los cambios son, en gran parte, estructurales, y ahora todo es más difícil y complicado y hay que saber manejar unas expectativas muy diferentes a las que se tenían antes de la crisis, a nivel de las empresas y a nivel de personas también. Mantener vivos los valores de esfuerzo y el compromiso y la satisfacción por el trabajo bien hecho es muy difícil en entornos en los que las expectativas de mejoras en las condiciones salariales y las oportunidades de promoción no son demasiado halagüeñas. Mantener el compromiso en estos tiempos tan duros es un enorme reto.