



CONFEDERACIÓN
ESPAÑOLA DE
**DIRECTIVOS
Y EJECUTIVOS**

Con la colaboración de:

Deloitte.



Liderando en positivo

Entrevista a José Folgado

Octubre 2017

"Con preparación, tenacidad y don de gentes podríamos tener cualquier tipo de líder, incluso un asaltador de caminos, por eso es fundamental una cuarta cualidad: la ética"



José Folgado | Presidente de Red Eléctrica de España

El presidente de Red Eléctrica de España lleva 5 años a cargo de esta empresa que cuenta con un 20% de capital público. En sus 30 años de historia la energética ha pasado de 93 empleados a los casi 2.000 que tiene hoy en día. Folgado defiende un liderazgo basado en la capacidad de influir en las personas de tal manera que, voluntariamente y de forma entusiasta, trabajen por el bien común. Para este doctor en Ciencias Económicas esto se consigue respetando y escuchando a las personas y a través de un cariño sincero, casi paternalista, en el que incluso se corrija de forma constructiva y positiva.

¿Cómo considera que ha evolucionado la figura del líder a lo largo de su trayectoria profesional? ¿Qué se necesita ahora que no se necesitara hace unos años?

No han cambiado mucho los aspectos fundamentales del liderazgo porque al fin y al cabo hablamos de influir en las personas que te rodean para lograr que, voluntariamente y de manera entusiasta, trabajen en pro de unos objetivos y del bien común. Bien es cierto que en el pasado se hacía mayor hincapié en la potestas que en la auctoritas. El líder tenía que ser más duro e inflexible y menos propenso a los cambios que

en la actualidad, pero en general la idea de liderazgo se mantiene a lo largo del tiempo.

Si pudiera perfilar el líder y directivo más completo, ¿qué tres cualidades escogería?

Voy a destacar cuatro. Primero debemos hablar de la preparación, bien tenerla o adquirirla, pero tienes que aprender, escuchar y tener conocimientos de las materias. Puede no tenerse inicialmente e ir adquiriendo bagaje con los años, como me pasó a mí como Secretario General de Energía. En segundo lugar, la tenacidad. No sólo basta con conocer una

“Un verdadero líder se ve en los momentos de dificultades. Un líder debe saber explicar pedagógicamente a su equipo las circunstancias que se dan, saber escucharles y tomar decisiones”

cuestión, hay que ser un corredor de fondo y estar a las duras y a las maduras. En tercer lugar, un trato justo, amable e incluso entrañable hacia las personas. Hay que saber tratar y escuchar a la gente y saber alabarla sin ser empalagoso. Igualmente, hay que saber corregir de forma positiva de tal manera que tu interlocutor vea que realmente algo es mejorable y estar dispuesto a cambiarlo. Con estas tres primeras podríamos lograr cualquier tipo de líder, incluso un asaltador de caminos, por eso necesitamos una cuarta: la ética en los negocios, es decir, la responsabilidad medioambiental, la responsabilidad social corporativa, las buenas prácticas de Gobierno Corporativo etc.

¿Cuáles son los principios de su liderazgo y cuáles considera fundamentales para un liderazgo en positivo?

Creo que los cuatro principios que acabo de destacar son aplicables a todos los tipos de liderazgo. En mi caso me ha dado lo mismo ser profesor de una universidad, que director de economía de la patronal española, que secretario de estado de diversas cosas, que alcalde de un municipio o que presidente de Red Eléctrica de España. Yo no he cambiado. El ejercicio del liderazgo debe ser bajo esas cualidades que aplican en cualquier escenario porque es una cuestión de carácter y de inteligencia emocional.

En un entorno de constante cambio como el actual, ¿qué mensaje le enviaría a un joven que estuviera a punto de incorporarse al mercado laboral?

Es muy importante que sea auténtico y que tenga ganas de aportar y de aprender porque si aprendes aportarás mucho más. Lo que no se puede hacer nunca a la hora de buscar trabajo es hablar sólo de vacaciones y de remuneración. Ambas cosas te vendrán por añadidura si mantienes una actitud de querer aportar. Cualquier empresario valora los activos

que le van a ser rentables para el negocio al mismo tiempo que se desarrollan profesionalmente.

¿Cómo tiene que asumir un líder el buen gobierno y la responsabilidad corporativa de su compañía?

Yo creo que el buen gobierno es un imperativo, y no solo por razones éticas o morales. Toda compañía que quiera tener éxito a largo plazo, que tenga realmente vocación de permanencia, tiene que tener un compromiso irrenunciable con la integridad. Insisto, no solo por razones éticas y morales, sino también económicamente, porque está demostrado que aquellas sociedades con un mayor índice de transparencia son aquellas que tienen también una mayor renta per cápita. Esto aplica directamente a las compañías también. En cuanto a la responsabilidad social, no puedes ser exitoso a largo plazo en un entorno con el que no te comprometes.

Desde su experiencia, ¿cómo se prepara alguien para ser líder de una empresa? ¿Cuáles han sido las claves de su trayectoria?

No sé de ningún sitio que diga: “Aquí preparamos a líderes para empresas” porque el liderazgo, insisto, es un tema de carácter e inteligencia emocional. No obstante, siempre se puede mejorar a través de ciertas instituciones. En ese sentido, yo casi obligaría a pasar por las Business Schools de este país. Son de las mejores del mundo y te preparan para ser mejor, aunque debes tener madera de líder. También es importante conocer el contexto y la actividad donde vas a ejercer una responsabilidad.

Yo no hice ningún curso para ser presidente de Red Eléctrica de España y pasé directamente de ser Alcalde de Tres Cantos a presidente de Red Eléctrica sin solución de continuidad ni mayores problemas. Al final todo se reduce a cómo gobiernas equipos y personas que voluntariamente aceptan los objetivos en los cuales vais a trabajar conjuntamente.

"Los aspectos fundamentales del liderazgo no han cambiado mucho con los años porque al fin y al cabo hablamos de influir en las personas que te rodean para lograr que, voluntariamente y de manera entusiasta, trabajen en pro de unos objetivos y del bien común"

¿Cuáles son las necesidades principales de formación de los líderes? ¿En qué aspectos tanto técnicos como emocionales debe hacer hincapié la formación a directivos en la actualidad?

En mi opinión se debe hacer hincapié por igual en ambos aspectos porque el liderazgo no consiste en manejar un instrumento, sino que tratamos con equipos, con personas. Tienes que dirigirlos de maravilla, saber corregir, formar, aprender, preguntar...

¿Hay algún líder al que admire especialmente? ¿Por qué?

Para mí el líder principal fue Jesucristo. Con pocos medios cumplió perfectamente con los criterios de liderazgo en cuanto a transmitir mensajes y a animar a la gente a sumarse voluntariamente a ellos a lo largo de los siglos. Igualmente destacaría a Gandhi, Churchill... También quiero mencionar a Jose María Cuevas, presidente de la CEOE entre 1984 y 2007. Jose María lideró esta organización en una etapa histórica en la que la patronal tenía que ejercer de elemento estabilizador de la sociedad española. Contribuyó de forma muy positiva a la hora de aportar instrumentos de diálogo y mejora a aquellos que debían desarrollar la política socioeconómica de nuestro país. Su liderazgo contó con una determinación, una misión, una ética, un ideario y unos valores muy claros.

Desde el ámbito de actuación de un líder, ¿cómo se mantiene la confianza de los equipos en la organización en un entorno de reducción de estructuras, como el que hemos vivido?

Un verdadero líder se ve en los momentos de dificultades. Fíjese en Steve Jobs. Le echaron de su propia empresa, tuvieron que reclamarle otra vez para

reflotarla y ahora es la más grande del mundo. Un líder debe saber explicar pedagógicamente a su equipo las circunstancias que se dan, saber escucharles y tomar decisiones. Es fundamental no dar la impresión de estar desbordado por la situación, pero sí mostrar que la conoce bien y que está dispuesto a llevar a cabo las medidas correspondientes de manera reflexiva y ecuánime.

La Innovación se ha convertido en una de las grandes palancas del crecimiento, pero ¿cómo se puede innovar en el ámbito del liderazgo y de la gestión de personas?

Casi todos los días se puede innovar en liderazgo. Se innova en los procesos, en las tecnologías, en los planes de promoción... Por ejemplo en Red Eléctrica ha habido que llevar a cabo un proceso de rejuvenecimiento del equipo directivo y se hizo de forma excelente en cuanto a innovación. También hemos innovado en temas de almacenamiento, de energías renovables... Con respecto a convenios colectivos también hemos innovado en materia de formación y de promoción. En esta empresa se innova cada día. Se debe hacer todo con absoluta naturalidad, siguiendo el mismo sistema, apoyándose en empresas externas especializadas en determinadas materias. Hay que explicar bien a los trabajadores estos cambios y aplicarlos sin crear traumas. La innovación es vital en todos los frentes.

Contacto

CONFEDERACIÓN ESPAÑOLA DE DIRECTIVOS Y EJECUTIVOS - CEDE

World Trade Center
Moll de Barcelona, s/n Edificio Sur 3ª planta
08039 Barcelona (Spain)
Tel. +34 93 508 83 20
Fax. +34 93 508 83 21
Correo electrónico: info@directivoscede.com