



CONFEDERACIÓN  
ESPAÑOLA DE  
**DIRECTIVOS  
Y EJECUTIVOS**

Con la colaboración de:

**Deloitte.**

# Liderando en positivo

## Entrevista a Honorato López Isla

Por José Manuel Velasco  
Mayo 2009

[www.liderandoenpositivo.com](http://www.liderandoenpositivo.com)



Con el soporte tecnológico de:  
**Laviniainteractiva**



# “Nadie tiene todas las fortalezas y ninguna debilidad; siendo consciente de ello puedes ayudar a que un directivo gestione mejor y se desarrolle más”

## Liderazgo y gestión

Considero que dirigir es liderar. En mi opinión, un líder ha de tener cualidades como visión estratégica hacia el futuro, así como conocimiento de los distintos negocios. Ese conocimiento es información que no se debe sólo tener, sino saber transmitir y compartir con toda la organización. Un líder debe ser una persona con capacidad de decisión, con capacidad de mandar; y estas capacidades han de estar basadas en el ejemplo que se ha de dar al resto de los equipos. Además, un buen líder debe asumir el riesgo. Hoy, es muy difícil no encontrarse con decisiones que no conlleven un riesgo en el mundo empresarial. Creo que es muy importante que el líder tenga capacidad para formar y estimular un equipo. La capacidad que más aprecio en un directivo depende del perfil personal y del sector. De hecho es el peso o conjunción de estas características lo que hace que cada directivo tenga un perfil distinto. Los líderes no se hacen con una horma concreta. Cada uno es como es y hay muchos directivos que son líderes en las organizaciones siempre, eso sí, con la combinación de estas cualidades..

## Liderazgo compartido y en equipo

Muchos directivos hablan mucho y escuchan poco. A veces porque no hay tiempo. En mi opinión, es importante tratar de compartir con el equipo, de hacer que exista un liderazgo del propio equipo. Un buen directivo ha de transmitir a todos los demás que en sus áreas tienen que ser líderes. Es bueno, en este sentido, hacer reflexiones, ser conscientes de que todos tenemos nuestras propias limitaciones, conocerse, que es lo más difícil, y ser humilde ante determinadas situaciones y con la propia gente. El directivo se debe al ejemplo, aunque ello es una cuestión muy personal y tampoco se puede exigir aquello que el directivo no es capaz

---

La importancia de una gestión orientada a las personas es una de las claves que resalta el ex presidente de Unión Fenosa, Honorato López Isla, en una nueva entrevista del proyecto Liderando en Positivo. Desde las habilidades de comunicación, el trabajo en equipo y la capacidad para transmitir y generar conocimiento, López Isla repasa las cualidades que debe tener un líder.

de hacer. Respecto a la conciliación laboral y personal podría decir que no es tanto una cuestión de tiempo como una cuestión de concepto. Un directivo debe dar prioridad a los valores que tiene respecto a la vida personal y familiar. Para mí es muy importante que exista una conciliación. Y es que el tiempo juega un papel fundamental, es uno de los valores más escasos en nuestra vida. Obviamente, se hace necesario para un directivo ser capaz de administrar su propio tiempo, priorizar las cosas, ser concreto y tener capacidad de transmitir. Una capacidad importante: transmitir lo que quieres lo más claro y concreto posible a un equipo y, naturalmente, tomar las decisiones que tienes con la mayor rapidez posible. El no hacer todas estas cosas complica siempre las estructuras de gestión de las compañías..



### **El papel de la comunicación en la organización**

En cuanto a la necesidad de realizar reuniones con el objeto de compartir y comunicarse, lo ideal es tener pocas reuniones con pocas personas. Ahora bien, es cierto que hay que saber cómo son y para qué son las reuniones. En mi opinión, es idóneo que se realicen con concreción, principalmente aquellas reuniones que son para tomar decisiones. Pero hay reuniones que son más de transmisión e información de valores, culturas... Hay que diferenciar el tipo de reuniones. Las habilidades de comunicación juegan un papel decisivo en ello. Y es que el directivo debe involucrar a todo el equipo. Este ha de hacer un esfuerzo permanente para que el equipo comparta no sólo su visión sino incluso sus objetivos. Un buen líder debe transmitir valores, compartirlos y crear una cultura. Yo creo mucho en la cultura de las empresas, y si bien es un tema a medio-largo plazo requiere de un esfuerzo permanente: todo esto requiere comunicarse. En cualquier organización o institución si no eres capaz de comunicarte no consigues nada.

En términos de gestión, disfruto con el propio trabajo, en el sentido más amplio. Para mí el trabajo, y no me refiero al rutinario, supone creación, supone desarrollar cosas, proyectos, ideas, compartir esos desarrollos para hacer participe a toda la organización. Me gusta decidir, me gusta que la gente me plantee cosas con soluciones. En definitiva, puedo afirmar que disfruto mucho desarrollando equipos. A lo largo de mi experiencia profesional es algo de lo que me he ocupado con agrado.

### **Nuevas tecnologías en la gestión directiva**

Las nuevas tecnologías en la gestión directiva juegan un papel fundamental si somos capaces de aplicarlas bien. Las nuevas tecnologías aplicadas a los negocios y a la gestión supone conocerlas muy bien e implica saber cómo con ellas podemos mejorar nuestros negocios. Ahora bien, siempre es importante que primero esté el negocio antes que la tecnología. Si es así debemos pensar cómo se pueden mejorar nuestros productos, el servicio de nuestros clientes, nuestras

operaciones, nuestro flujo de información económica y operativa... y cómo podemos integrar esta información de manera que sea única y compartida. Tanto a los niveles operativos como a los niveles intermedios de gestión, como los directivos, debemos tener la misma información y ella debe estar totalmente integrada. Es básico el uso de estas tecnologías para desarrollar nuevos negocios. Nosotros lo hemos hecho en nuestra compañía. Es indudable aplicar las nuevas tecnologías al propio conocimiento de la gente: cómo debemos trabajar utilizando las nuevas tecnologías. Es más, yo creo que es imprescindible. Si no somos capaces de aplicarlas en estos momentos la empresa desaparecerá.

La aplicación de las nuevas tecnologías a la gestión optimiza las operaciones, los productos... por la optimización del conocimiento de la información hace que mejore el conjunto de la compañía, pues se puede llegar a conocer en tiempo real los parámetros básicos de tus negocios. Es fundamental que se conozcan cuáles son los parámetros básicos de un negocio, y conociéndolos establecer cuáles son los procesos que las tecnologías te permiten disponer en el tiempo adecuado. Además, éstas te permiten un conocimiento compartido para las actuaciones, de manera que, si todo el mundo conoce la información adecuada del negocio, todos podemos actuar con mucha más celeridad y eficacia.

### Gestión del conocimiento

Gestionar el conocimiento, intangible esencial en toda organización, es complicado. Lo primero es saber a qué nos referimos con conocimiento. ¿Qué es el conocimiento? ¿Qué es el conocimiento en un negocio? ¿Cuáles son los conocimientos básicos que las personas deben tener para poder gestionar ese negocio? Y una vez que somos conscientes de la existencia de ese conocimiento, ¿cómo nos preocupamos de que ese conocimiento realmente siga mejorando? ¿Cómo incrementar el conocimiento que deben tener las personas? Y, sobre todo, y en mi opinión, más importante, ¿cómo lo compartimos? Es decir, cómo las personas en las distintas organizaciones de la compañía comparten y desarrollan ese conocimiento. En definitiva, lo que podemos entender por gestión del conocimiento es la tarea de conocerlo, desarrollarlo y compartirlo.

---

**La aplicación de las nuevas tecnologías a la gestión empresarial optimiza las operaciones y los productos. Es imprescindible aplicar las nuevas tecnologías al propio conocimiento de la gente**



El instrumento básico para la gestión de ese conocimiento es tener una universidad corporativa, como hoy por hoy tiene Unión Fenosa. El contar con ella determina que la organización es capaz de captar de las organizaciones cuáles son lo que se considera "conocimientos básicos de los negocios" que debemos tener en cuenta, supone que se preocupará de desarrollar esos conocimientos, que se ocupa de las personas, de compartir y de transmitir estos conocimientos... En definitiva, la universidad es el elemento básico.

#### **Del conocimiento a las personas**

Y si la gestión del conocimiento es difícil, aún lo es más gestionar personas. Es mucho más complicado porque cada uno tenemos nuestra propia singularidad. Por lo tanto, lo más importante para gestionar personas es conocerlas. Todos tenemos fortalezas y debilidades y es así que la primera responsabilidad de un gestor, de un director, es conocer bien las fortalezas y debilidades. Pero éste ha de conocerlas para potenciar las fortalezas y ayudar a cubrir las debilidades. Y en mi opinión y bajo mi experiencia, ello es muy positivo. Nadie tiene todas las fortalezas y ninguna debilidad; siendo consciente de ello puedes ayudar a que ese directivo gestione mejor, se desarrolle más, esté más satisfecho y por consiguiente sea positivo para la compañía. Si solo penalizas las debilidades lo que haces es destruir los equipos. A todo ello hay que añadir la necesidad de ser equilibrado, justo y equitativo con la gente a la hora de valorar. Es muy importante que potencies, que valores y premies las cualidades y los resultados de una persona. Pero no sólo de una persona sino ser equilibrado con el

conjunto del equipo. Y si haces eso, ayudas a hacer un equipo, a compartir y en definitiva estás gestionando mejor a las personas. No es fácil porque somos todos muy singulares, pero me parece esencial..

#### **Singularidades del sector energético**

El sector energético tiene una serie de particularidades que lo hacen complejo. Es un sector completo e integral pues gestiona muchos recursos tanto financieros como humanos. Además, es un sector donde existe una gran exigencia tecnológica; y es que es un sector amplio en la concepción de su estrategia, desde la energía primaria a la satisfacción de un servicio, un servicio calificado como público y donde todo el mundo tiene que disponer de energía, llegando a millones de clientes. En definitiva, hablamos de un sector que ha de conjugar el largo plazo con el medio plazo. Un sector que tiene unas características muy amplias.

#### **Visión estratégica: combinando lo inmediato y el largo plazo**

No es fácil conjugar la presión del corto plazo con esa necesaria visión de largo plazo. La mayoría de las decisiones importantes tomadas en el sector son decisiones de largo plazo: desde estar presente en las energías primarias hasta tomar la decisión de construir una central o unas redes de distribución, son temas cuyas decisiones pesarán en la compañía por la propia estructura que tiene durante 40, 50 ó 60 años. Por tanto, son decisiones importantes en cuanto a los recursos disponibles y decisiones de muy largo plazo. Pero paralelamente, estas decisiones tienen un impacto a corto que muchas veces son negativas en la cuenta



de resultados. Sin embargo, estamos en la necesidad de dar una respuesta continua a corto plazo: presentar nuestros resultados trimestralmente... Y ello supone un equilibrio de los impactos que tienen esas decisiones a largo con dar una respuesta a corto a los mercados y dar una respuesta permanente de calidad, de precio a los clientes. Creo que esto es una de las características diferenciales de este sector y lo que lo hace más interesante y apasionante, la necesidad de gestionar y equilibrar.

Este es un sector cada vez más integrado desde la línea energética hasta el último eslabón que es la comercialización. El propio planteamiento que tenemos a escala mundial de globalización del concepto de la energía hace que tengamos que concebir no ya el mundo eléctrico que conocíamos sino el mundo de la energía. Hablamos tanto de energía primaria, el mundo del petróleo, el gas y el carbón como de energía final que es la que entregamos a nuestros clientes. Y en mi opinión, las empresas debemos estar en todo: desde la captación, el transporte, la distribución hasta el suministro a nuestros clientes. Y ello es, quizás, uno de los aspectos más apasionantes del sector.

La percepción del ciudadano de que la energía es cara es un tema histórico. Esta concepción viene de la idea de servicio público. Tenemos un problema y es el hecho de que el precio de la energía es de los pocos que se encuentran en estos momentos todavía regulado. En consecuencia es un tema que se trata políticamente y así lo transmiten los medios de comunicación. Lo cual no ha sido muy positivo para nosotros en nuestra tarea de transmitir y comunicar. Pero más allá de ello, el principal problema es que el cliente, el ciudadano, no compra la energía eléctrica sino que la usa. Nadie tiene la conciencia de comprar, y en consecuencia, al no existir ese esfuerzo de compra no tiene el concepto del precio, de hecho, puedo afirmar que la mayor parte de nuestros clientes no sabe lo que paga al mes. Tenemos un problema y es el de la necesidad de transmitir el esfuerzo integrado del que hablábamos para llegar a un precio final de la energía. Es nuestra tarea pendiente. Como todos sabemos, no tenemos energía en España. Importamos más del 80% pudiendo llegar hasta el 90% pero no tenemos la sensación de que no tenemos energía. No tenemos la sensación de que la energía es escasa, cara y sujeta a precios que no controlamos y en consecuencia, muchas veces la tiramos. Pero no

---

Sobre la situación económica, no solo en España sino en todo el mundo, creo que es muy importante que la conozcamos bien. Si la conocemos, tendremos capacidades para salir adelante

solo es importante tener el concepto de que es escasa y puede ser cara sino de que además ésta tiene un impacto medioambiental. Somos una organización muy comprometida con el impacto medioambiental, nos preocupa el CO2. El problema reside en que el ciudadano no sabe que consumiendo energía se produce CO2. Por eso en nuestra compañía, Unión Fenosa, llevamos pensando desde hace años en el tema de la eficiencia energética desde un punto de vista económico y medioambiental.

#### **Tiempo de dificultad, tiempo de cambio**

Antes de concluir, me gustaría hacer una reflexión sobre la situación económica; y si bien no voy a añadir más de lo que todo el mundo ha dicho ya, desde mi perspectiva decir que es una situación difícil, complicada no sólo para el mundo, sino para el país en general y sobre todo para algunos sectores. Creo que es muy importante que conozcamos bien la situación y si la conocemos tendremos capacidades para salir adelante. No soy un gurú, pero siendo consciente de que la situación es mala, conociendo bien nuestras capacidades y debilidades, bajo este empacho económico, de abundancia, hemos de hacer una digestión. España ha avanzado mucho en los marcos políticos y sociales (recordemos por ejemplo la situación de los inicios de los años 80 con una situación política y social complicada), en el marco laboral (existe mucha más estabilidad, ha vivido la incorporación de una masa laboral importante: la mujer, y la gente, hoy por hoy, está muchísimo más preparada), y en el mundo empresarial. Siempre se pone de ejemplo negativo las famosas empresas de ladrillo pero me parece que hay empresas en España muy sólidas, que tienen muchas capacidades, que han tenido salida al exterior, que



han competido internacionalmente... Y creo que estos valores son aquéllos en los que tenemos que basarnos y no solo poner de manifiesto los aspectos negativos que si bien los hay en nuestras estructuras y en determinados sectores empresariales. Si conocemos bien dichos valores, si somos conscientes, y si hacemos el esfuerzo de trabajar apoyándonos en ellos, me parece que saldremos a flote y seguramente, aunque es una forma fácil de decir las cosas en una situación reforzada con respecto a otros países.

En estos tiempos de dificultad lo que se ha de esperar de un directivo es que éste sea consciente de la situación, que sea capaz de poner de manifiesto aquellas capacidades que tiene la compañía, naturalmente también ha de conocer sus debilidades, transmitir las y pedir ese esfuerzo a la propia empresa. En relación a ello, creo que no sólo ha de pedirlo y exigirlo interiormente, sino ponerlo de manifiesto a la sociedad y contar aquello que la empresa puede aportar. Habrá de exigir un marco que le permita pedirle al gobierno que le ayude a salir de la crisis así como desarrollar un esfuerzo interior. El principal error en estas circunstancias es pensar que los demás nos van a sacar de la crisis, pensar que como pasó en Estados Unidos y el mundo está en crisis, pues nosotros también, y que nosotros tenemos que esperar a que lo solucione Estado Unidos. Y si bien es cierto que países como Estados Unidos y la propia comunidad europea en su conjunto tiene un peso enorme en la economía mundial y por tanto en la salida de la crisis de un país como España, debemos considerar el marco de actuación que tienen y trabajar

siendo conscientes de nuestra situación. El error sería pensar que es Estados Unidos quien nos va a ayudar a salir de la crisis, o bien, que es el gobierno, con las medidas que éste puede plantear. Nosotros como empresarios y ciudadanos tenemos que aportar todas nuestras ideas y esfuerzos, y transmitirlo. Así estaremos en posición de exigir al gobierno que establezca el marco adecuado para salir de la crisis.

El modelo de crecimiento de España es difícil cambiarlo pero no hay otro remedio. Estuvo basado en una economía de la construcción muy fuerte. Éste sector fue un motor muy importante, y también lo fue el del automóvil. Es verdad que tenemos que cambiar, pero se ha de cambiar exigiendo. Si hasta el momento ha habido mucha permisividad en cuanto a las exigencias empresariales, profesionales y laborales y a las propias exigencias sociales, no se puede salir de situaciones como en la que nos encontramos sin sacrificio. Los primeros que tenemos que sacrificarnos somos los ciudadanos, las empresas, y después el gobierno. El gobierno tiene que ser consciente de que tiene que promover que otros sectores sean mucho más ágiles. Es fácil hablar del conocimiento, de las nuevas tecnologías, del mundo de la formación, de otros sectores más avanzados pero son temas culturales de largo plazo. Por lo tanto a corto plazo, y no perdiendo este marco, el cambio tiene que basarse en un mayor esfuerzo del mundo del trabajo, del mundo laboral y de la sociedad. En definitiva, no gastar, no despilfarrar y ser más eficiente. Creo que eso es fundamental, es cierto que necesitamos recuperar los canales financieros pues la financiación es el combustible que hace funcionar todo

el mundo empresarial, pero con un marco adecuado por parte del gobierno podremos recuperarlo. Ahora somos nosotros, los empresarios, las empresas, los trabajadores, el mundo de la cultura, el mundo de la formación quienes tienen que hacer un esfuerzo para cambiar nuestro propio perfil profesional y nuestro propio perfil de exigencia laboral y lograr hacer las cosas de forma más eficiente.

Todo ello conlleva, además, esa llamada de recuperación de los valores tradicionales. Pero también es verdad que cuando se habla de esos valores, de las éticas empresariales, hemos de ser conscientes de que existen miles de empresas y los ejemplos que salen son siempre muy puntuales. Es cierto que se debería ejemplarizar porque han sido tremendamente significativos. El mundo de la globalidad, el mundo financiero, nos ha llevado a determinados desajustes, a determinadas bolas de nieve que al final reventaron. Pero en mi opinión, hay muchas empresas, hay muchos empresarios, gestores, trabajadores, que tienen esos valores. Quizás lo que hay que hacer es potenciar que se conozcan más, quizás lo que hay que hacer es evitar que esos ejemplos negativos que antes se valoraron mucho y se ponderaron desaparezcan, quizás hay que comunicar y transmitir esos valores que tienen muchas empresas, muchos políticos de base que están trabajando permanentemente por el bien del país y de la comunidad. Podemos decir que se trata de recuperar

cara a la opinión pública esa ética, esos valores que muchas personas de este país tienen se pongan de manifiesto y se valoren.

### ***Nunca choveu que non escampara***

Para concluir con un mensaje de optimismo, me gustaría hacer hincapié en la idea que anteriormente comenté y es que el país tiene unas bases de carácter político, social, empresarial y laboral mucho mejores de las que recuerdo que podía tener en el año 82 e incluso en el 92. En toda actividad hay ventajas e inconvenientes, cualidades positivas y otras que no tanto, creo que si somos conscientes de la realidad de la situación, de adecuarnos a ella, de hacer, como veníamos hablando, esa digestión, me parece que seremos capaces de salir. Salir vamos a salir, de hecho hay un dicho en mi tierra, en Galicia, que dice *Nunca choveu que non escampara*, nunca llovió que no despejara, el tema es si esa lluvia es un torrente que nos lleva a media humanidad... Creo que si realmente confiamos en nosotros mismos, nos exigimos, ponemos en valor nuestra ética, nuestros conocimientos, que son muchos, y somos conscientes de nuestras limitaciones, y trabajamos, las cosas se consiguen trabajando, todo lo que ha demostrado este país, quitando el lastre de lo que ha pasado en estos últimos años, se pondrá de manifiesto, y saldremos de esto y con futuro.



## 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](mailto:info@directivoscede.com)