

**CEDE**

CONFEDERACIÓN  
ESPAÑOLA DE  
DIRECTIVOS  
Y EJECUTIVOS

Con la colaboración de:

**Deloitte.**



**Liderando en positivo**

Francisco Gan

“Necesitamos líderes posibilistas rodeados de los mejores asesores, que no les digan lo que quieren escuchar, sino lo que pueden conseguir”

---



**Francisco Gan** | Teniente General del Ejército de Tierra

Francisco José Gan es Teniente General del Ejército de Tierra en situación de retiro. Licenciado en Ciencias Políticas y Sociología. Máster de Defensa Nacional. Doctor Honoris Causa por la Universidad Católica de Valencia. Profesor invitado en las principales Universidades y Escuelas de Negocios Nacionales. Es conocido por su contribución a la modernización del ejército y también destaca su liderazgo en las misiones de paz de la ONU y la OTAN en Bosnia-Herzegovina, Kosovo y Afganistán.

Autor de numerosas publicaciones en revistas especializadas sobre Liderazgo, Geopolítica e Inteligencia Aplicada. Ex Vicepresidente de la Sociedad Geográfica Española, SGE.

Curso superior de montaña. Profesor de esquí y escalada. En el ámbito del alpinismo y exploración polar, participante en múltiples expediciones como miembro del grupo militar de Alta Montaña. Primer español y quinta persona en el mundo en alcanzar las tres cimas de la Tierra: Polo Norte Geográfico (1999), Polo Sur Geográfico (1995) y Everest (1992).

---

Es Teniente General del Ejército de Tierra retirado pero en su labor en las fuerzas armadas durante más de 40 años, ha sido reconocido por contribuir a la modernización del ejército y también destaca por su liderazgo en las misiones de paz de la ONU y la OTAN en Bosnia-Herzegovina, Kosovo y Afganistán. En todos estos hitos, ha estado rodeado de grandes líderes y ha participado en importantes negociaciones a nivel internacional.

**Desde su experiencia, ¿qué características son las que más admira de un líder? ¿Cómo definiría usted un modelo exitoso de liderazgo?**

Efectivamente, una vida dilatada da la oportunidad de conocer distintos modelos de liderazgo.

El liderazgo es una capacidad de los individuos, pero se desarrolla en función de la situación y, sobre todo, de cuál es el objetivo que tiene que alcanzar. En todos, el aspecto común a lo largo de mi vida, desde el mando directo, el mediado, hasta posiciones de más nivel, siempre ha sido la ejemplaridad, es decir, vivir ejemplarmente las mismas situaciones que se pide a aquellos con los que se trabaja. Por otro lado, la competencia, hay que tener oficio, ser el mejor para aquellos que se manda.

El compromiso, es decir, tener perfectamente claro que uno es parte de lo que hace y con quién lo hace. La capacidad para establecer vínculos de confianza y, sobre todo, la capacidad para comunicar el propósito y el estado final deseado.

**En este sentido, ¿cuáles han sido sus referentes, qué líderes o personas relevantes le han inspirado a lo largo del camino?**

En mis primeras experiencias como joven teniente, era un modelo de liderazgo más bien carismático, heroico, por ejemplo, Alejandro Magno, un nivel de compromiso extraordinario, directo, ejemplar... Con luces y sombras, pero bueno, como es la vida...

A nivel intermedio, cuando ya se manda no sólo directamente, sino a través de otras personas y existe la capacidad para influir positivamente en ellas, un ejemplo clarísimo que también estaba vinculado a la milicia, es Gonzalo Fernández de Córdoba, el Gran Capitán, quien tenía una mentalidad estadista muy elevada.

Y ya en la última etapa, pensando en los modelos en los que se ejerce el mando y se intenta mandar bien, se hace a través de unas estructuras más complejas con un gran número de personas y mandos de primer nivel con los que hay que relacionarse, transmitiendo una visión y proyectando hacia el futuro situaciones

“No tienen más talento los hombres que las mujeres, son válidas por sí mismas lo que pasa es que hay que darles la oportunidad para que lo demuestren”

presentes, comunicando muy bien para qué se hacen las cosas. Esos modelos son, por ejemplo, los padres fundadores de la Comunidad Económica Europea; de Gasperi, Adenauer, Jean Monnet y Schuman, porque vieron lo que nadie fue capaz de ver en un momento y tuvieron el valor y la inteligencia para proyectarlo.

Finalmente, un ejemplo clarísimo al que tengo una profundísima admiración es a Javier Solana, el que fue Secretario General de la OTAN y alto representante de la Unión Europea, además de Ministro del Gobierno de España, por su capacidad para concitar voluntades en situaciones muy complejas como fueron la guerra de Bosnia o el conflicto de Kosovo. Unas ideas que fueron vitales para la resolución de aquel conflicto, además de hacernos sentir muy orgullosos a los españoles.

**Estamos viviendo un escenario social y político muy complejo, debido al conflicto en Oriente Próximo, la crisis energética derivada de la guerra en Ucrania o las tensiones geopolíticas entre China y EE. UU. ¿Qué cualidades deben tener los líderes del futuro para atraer la estabilidad y la paz en este contexto de crisis global?**

La primera cualidad es la visión clarísimamente, un líder es un estadista que es prácticamente lo contrario a un político, porque los estadistas trabajan pensando en las siguientes generaciones y los políticos piensan en las siguientes elecciones. Esos estadistas deben tener visión, es decir, la capacidad para ver un itinerario que no ve nadie, con una serie de hitos que es capaz de transmitir y con ese estado final deseado de para qué hacemos las cosas, dónde vamos a llegar, y, por ejemplo, cuál es el mundo que espero que exista en el 2050.

Y luego, evidentemente, la comunicación, en el sentido de capacidad de influencia, de persuasión, que no manipulación. Esa capacidad de persuasión viene dada por la calidad de los contenidos, la claridad de los razonamientos y el mayor bien para el mayor número de personas. Así que deben tener una capacidad para negociar desde posiciones inteligentes, pragmáticas y que sean conseguibles.

A lo largo de su etapa en la OTAN, ha lidiado directamente con diversos conflictos geopolíticos, **¿Cómo cree que ha evolucionado el compromiso de los Estados Miembro con la Unión Europea en los últimos años? ¿Cuáles son los retos a los que cree que debe hacer frente la Unión en los próximos años teniendo en cuenta los conflictos que se están desencadenando en Oriente Próximo?**

La soberanía es un aspecto en el que cuesta muchísimo ceder, sobre todo cuando está asociado a políticas económicas o de seguridad de defensa, ya que la capacidad para establecer acuerdos es más compleja y la prueba es que hay intereses distintos dentro del seno de la Unión.

Además, la realidad es que la Unión Europea no tiene capacidad para proyectar poder exterior y en el caso de que tuviera que proyectar ese poder, utilizaría capacidades nacionales. Lo que hace la Unión Europea como seguridad de defensa son actividades muy limitadas, fundamentalmente de formación y entrenamiento.

La Unión Europea no tiene autonomía estratégica para plantear una tercera vía como solución al conflicto de Oriente Medio, y podríamos decir que el conflicto pasa por una parte por Estados Unidos, que tiene esa capacidad, por otro lado, está Irán, que tiene una extraordinaria influencia sobre una parte del conflicto. Además de Israel, que tiene una autonomía estratégica notable y con unos apoyos fijos. Y finalmente, tenemos la asimetría de la postura de China y la Federación Rusa, que buscan una equidistancia, pero normalmente inclinándose del lado palestino.

Los cambios que actualmente se están produciendo en el ámbito político, geoestratégico o tecnológico son vertiginosos y es necesario que la sociedad en general y las empresas en particular se preparen para afrontarlos con éxito. **¿Cómo pueden los directivos motivar a sus equipos para adaptarse a las nuevas circunstancias nacionales e internacionales que impactan con fuerza en sus negocios?**

Hay que inculcar en la mentalidad de los directivos la realidad en la que vivimos, que no sólo habla de índices bursátiles ni de equilibrios en balanzas de pagos sino de la posibilidad de hacer negocios en función de un entorno que excede el de la economía, que es el de la geopolítica o la geoestrategia.

Lo primero que hay que hacer es conocer, es decir, no se puede vivir de espaldas a una realidad sobre la

que tiene que pedir consejo, en el sentido de que hay que generar escenarios, pero escenarios que vean ese negocio incrustado en una realidad que es mucho más compleja.

Y hay que sensibilizar sobre un aspecto de las empresas, de las actividades económicas, y es que han tendido tanto a la especialización que ahora tienen que hacer el recorrido inverso, volviendo a ese matiz humanista y que sean capaces de entender motivos que no tienen que ver con las cuentas de resultados.

En el entorno actual, las capacidades tecnológicas y la digitalización se han convertido en un aliado fundamental para el desarrollo económico y social de los países. La Unión Europea, fomenta la inversión en I+D+i y una transición climática y digital justas. Además, presta especial atención a la lucha contra el cambio climático y la protección de la biodiversidad. **¿Cómo cree que la colaboración público-privada puede ayudar en la consecución de estos retos? ¿Qué papel tienen los líderes en el compromiso de no dejar a nadie atrás en esta transformación digital?**

Una cosa es lo que deseamos y otra cosa es lo que podemos conseguir. Cuando pedimos lo imposible y retrasamos lo inevitable, sólo ahondamos en las consecuencias del fracaso. Hay que conseguir lo que podemos conseguir con lo que tenemos, y con el cambio climático no es una excepción, es decir, no se le puede pedir un nivel de sacrificio en competitividad, por ejemplo, a las empresas, que se va a volver en contra en el corto plazo, porque los índices de productividad van a caer, porque competidores naturales no estarán sujetos a unas normativas que son extraordinariamente exigentes.

Por otra parte, hay que aplicar el concepto ético porque no se le puede pedir que se descarbonice al que todavía no ha llegado a carbonizarse.

Necesitamos líderes posibilistas que tengan claridad de conceptos, que sepan rodearse de los mejores asesores, que no les digan lo que quieren escuchar, sino lo que pueden conseguir.

**“Un líder debe tener visión, capacidad de comunicación y de persuasión para traer estabilidad y paz en un contexto de crisis global”**

Este cambio de paradigma genera enormes oportunidades también para los jóvenes, que, no obstante, necesitan desarrollar las competencias necesarias que les permitan incorporarse a este nuevo mercado laboral. Usted está muy ligado a la enseñanza, ya que realiza diferentes ponencias y conferencias en muchas universidades españolas, **¿Qué retos educativos y de formación técnica debemos abordar para impulsar el talento de manera equitativa y evitar la brecha digital?**

El talento es una cualidad de la persona y, no depende ni del coeficiente intelectual, ni de la riqueza, ni del entorno familiar. Tiene una doble dependencia, una es la motivación intrínseca, es decir, el disfrute con lo que se hace, y la otra es la extrínseca, que es el reconocimiento por lo que se consigue y, además, tiene que ver mucho con los recursos que se ponen.

No hay mejor inversión que invertir en talento y para ello, necesita espacios de libertad y de iniciativa. Lo que hace que el talento sea un catalizador de todo, es un buen ejercicio del liderazgo, que permite que el talento atraiga a talento y se desarrolle.

Aunque cada vez vemos más presencia femenina, tanto en el Ejército como en el ecosistema empresarial, en los ámbitos de toma de decisiones, es evidente que sigue existiendo en la sociedad un techo de cristal importante que frena el ascenso de las mujeres a puestos de responsabilidad. **¿Cómo se puede impulsar el talento femenino tanto desde el ámbito público como desde el privado?**

El talento es una cualidad de las personas, independientemente de si son como se quieran definir. Es cierto que hay que eliminar los techos de cristal que fundamentalmente se han creado a través del prejuicio y ese prejuicio tiene el origen en determinadas leyendas urbanas que se anclan en que las mujeres no quieren hacer las carreras de tipo STEAM y eso no es cierto.

Lo que pasa es que hay que darles la información adecuada en el momento adecuado para que puedan optar en igualdad de condiciones. Es decir, mujeres y hombres se caracterizan en los puestos directivos por mérito, capacidad, emprendimiento y logro, en el momento en que las posibilidades de acceso sean las mismas, estaremos en igualdad de condiciones y reproduciremos la composición social.

No tienen más talento los hombres que las mujeres, son válidas por sí mismas lo que pasa es que hay que darles la oportunidad para que lo demuestren.

Ya para finalizar. Los jóvenes vuelven a ser los grandes perjudicados de esta nueva crisis, marcada por el conflicto en Oriente Próximo, la invasión rusa de Ucrania y la aceleración de la revolución digital que tiene efectos positivos, pero también negativos, como la desinformación. **¿Qué mensaje positivo le enviaría usted a las nuevas generaciones?**

Yo les diría que con todo el nivel de preparación que tienen, pueden cambiar las cosas en la medida en que sean capaces de ordenar su entorno y unirse a personas capaces de cambiar el mundo, porque si lo cambian, lo cambiarán ellos.

Deben tener muy claro que será su capacidad de compromiso, su competencia y su ética, lo que va a determinar su futuro.

## Contacto

Fundación CEDE - Confederación Española de Directivos y Ejecutivos

Edificios Trade  
Gran Vía de Carles III 86, 8-1  
08028 Barcelona (España)  
Tel. +34 93 508 83 20  
Fax. +34 93 508 83 21  
Correo electrónico: info@directivoscede.com