

## “Un buen líder debe asumir los fracasos y compartir el éxito”

Trabajo en equipo, empleados con inteligencia emocional y directivos que prediquen con el ejemplo. Esta es la receta del éxito para Francisco Reynés, Vicepresidente y CEO de Abertis, quien en la presente entrevista, en la que conversa con **Alfonso Jiménez, socio director de PeopleMatters**, constata el momento “especial” que atraviesa la gestión de personas en nuestro país.

### ¿Sabemos identificar el talento y, sobre todo, promoverlo en nuestras organizaciones? ¿Cuáles son las claves de su gestión?

Lo más interesante del currículum de una persona no es lo que ha hecho, sino lo que va a hacer. Esto es lo que debemos identificar en nuestros equipos, las ganas de hacer más y mejor. Cuando asumí las competencias ejecutivas en Abertis, tuve muy claro que quería jugar con el equipo del que disponía el Grupo. Nunca me ha parecido justo cambiar a las personas simplemente porque cambie una, aunque sea la de arriba. Lo cierto es que encontré profesionales con gran talento y mentalidad abierta, y con un alto grado de compromiso. La presentación de un proyecto atractivo, claro y coherente, adaptando la cultura corporativa, unido a un punto de suerte, hizo el resto. Todo lo conseguido desde entonces, hasta convertir a Abertis en el líder mundial de gestión de autopistas, ha sido una buena conjunción de todos estos factores.

**En un momento de recuperación como el que parece que estamos viviendo, ¿qué perfil de empleado necesitan las empresas? ¿Hasta qué punto es importante la inteligencia emocional?**

Nos encontramos en un momento especial en cuanto a la gestión de las personas, puesto que las circunstancias vividas durante la crisis económica y la necesidad de aprovechar las oportunidades de la recuperación exigen un perfil de personal con visión global del negocio y totalmente proactivo e impulsor del cambio y de la innovación. En este sentido, considero fundamentales la inteligencia emocional –“el buen rollo” que pueda aportar al equipo–, la humildad para aprender de los propios errores, la inquietud para saber cada día más y la voluntad de actuar siempre comprometido con los objetivos y los valores del Grupo.

### ¿Cuáles son los principales errores que tienden a cometer los directivos de hoy? ¿Y los empleados?

El principal error de un “directivo empleado” ha sido siempre el creerse que la empresa es suya. Hemos asistido en los últimos años a casos en los que algunos de ellos han cometido excesos bajo la premisa de que no debían responder ante nadie, lo que les convertía en irresponsables. El directivo de hoy debe entender que trabaja por y para sus accionistas, sus colaboradores, y para la sociedad en general; y su actuación debe responder ante ellos en todo momento.



Francisco Reynés en compañía de Alfonso Jiménez, Socio Director de PeopleMatters, y Alberto Cabellos, Director de Gobierno de RRHH de Gas Natural Fenosa, momentos antes de dar comienzo la última edición del Observatorio Colón.

En cuanto a los empleados, creo que un error común es la resistencia al cambio. Confiar en que las cosas son siempre estables nos conduce a planteamientos rígidos y estrictos, lo que impide que las personas, y con ellas, las empresas, se puedan adaptar a las nuevas circunstancias y así poder crecer. Creo que una buena máxima para un empleado –y para la vida en general– es “lo bueno está siempre por venir”, de manera que uno pueda pensar en positivo y participar de manera activa en las decisiones de la organización.

### ¿Qué ha hecho Vd. Para ganarse la confianza de las personas que componen Abertis?

Habría que preguntarles primero a ellos, pero es obvio que predicar con el ejemplo es fundamental, el famoso “Practice what you preach” anglosajón. Lo segundo es la consistencia, marcar un rumbo y seguirlo decididamente. Como dice el viejo aforismo, rectificar es de sabios, pero ni en la vida de la empresa ni en la personal se puede estar rectificando constantemente; otra

cosa bien distinta es adaptarse a un entorno cambiante. Y, por supuesto, hay que saber escuchar y estar abierto a la crítica. Yo también me he adaptado a ellos, faltaría más.

### ¿Con qué habilidades debe contar un buen líder dentro de la compañía? ¿Qué papel debe desempeñar para su buen funcionamiento?

Peter Drucker, el más importante filósofo sobre gestión empresarial del siglo XX, decía que el buen gestor es el que hace las cosas de manera correcta, pero el líder es el que hace lo correcto. En este sentido, entiendo que el buen liderazgo impulsa el cambio inherente en todas las organizaciones a la vez que es capaz de dirigir sus equipos hacia unos objetivos comunes asentando valores sos-

“El directivo de hoy debe entender que trabaja por y para sus accionistas, sus colaboradores, y para la sociedad en general”

tenibles. Por ello, un verdadero líder transformacional debe ser capaz de pensar más allá de lo establecido e influir en los demás para afrontar los retos y superar las dificultades hasta alcanzar el éxito. Y todo ello, con la humildad de saber asumir los fracasos como propios y compartir el éxito con sus equipos.

**“Como empresa, hemos de empezar a desvincular las personas y empezar a vincular los equipos”. ¿Es esta la cultura que se ha preocupado por instaurar en Abertis? ¿La necesidad de trabajar conjuntamente?**

La universalización de Internet, la globalización de las empresas y las mayores dimensiones de las organizaciones, hacen que trabajar en equipo sea hoy más complejo y, al propio tiempo, más imprescindible. Una visión que se ha normalizado en la cultura anglosajona pero que aún tiene que asentarse en la cultura latina. Michael Jordan, el mítico jugador de baloncesto, decía que el talento gana partidos pero que el trabajo en equipo gana campeonatos. Aquellas empresas que quieran liderar sus mercados deben ser conscientes de que la “inteligencia” de una compañía es la suma de las habilidades de todos. En Abertis trabajamos para que este sea un valor intrínseco de nuestra cultura corporativa. En este sentido, hemos puesto en marcha lo que denominamos “Global Gatherings”, encuentros periódicos en los que colaboradores de todas las filiales del Grupo en todos los países donde operamos se reúnen para compartir sus experiencias, aprender de los errores cometidos y reforzar el espíritu de equipo.

**Queda clara la relevancia de contar con buenos equipos dentro de la organización pero, ¿cómo mantenerlos cohesionados?**

El trabajo del día a día, los retos compartidos y el cumplimiento de los objetivos comunes son, sin duda, impulsores del trabajo en equipo, pero la auténtica cohesión solo se puede garantizar cuando toda la organización se articula y organiza en torno a un proyecto común y unos mismos valores sostenibles.

Buenos equipos, un proyecto atractivo y un liderazgo transformacional que despierte el compromiso y la lealtad, conforman el círculo virtuoso para que los colaboradores se conviertan en los mejores embajadores de la compañía.

**¿Qué destacaría de su experiencia en Abertis como CEO?**

La verdad es que en todo momento me he sentido muy respaldado por los accionistas de referencia de la compañía, por el Presidente y por la cúpula directiva, y así las cosas son considerablemente más fáciles. En segundo lugar, me siento especialmente orgulloso de formar parte de un equipo que ha sabido adaptar la gestión de la compañía a un entorno económico y financiero en permanente mutación. Y bien, no por méritos propios sino por los de toda la organización, es también un motivo de legítimo orgullo personal pertenecer a una empresa española que se ha convertido en líder mundial en su sector, el de la gestión de las autopistas de peaje.

**EL OBSERVATORIO LLEGA A BARCELONA**

El pasado 5 de febrero y bajo el título “Trabajo en equipo y gestión del talento”, PeopleMatters, con la colaboración de Gas Natural Fenosa, celebró por primera vez en la Ciudad Condal una nueva edición del Observatorio Colón. En esta ocasión, Francisco Reynés, Vicepresidente y CEO de Abertis, fue el invitado de excepción.