

**Sueños, desvelos, aprendizajes y alegrías  
Reflexiones de un director general**



# **Personas Vértice**



**Rafael Gómez Nava**

**EUNSA**



Personas Vértice

Sueños, desvelos, aprendizajes y alegrías

Reflexiones de un director general

Rafael Gómez Nava

**EUNSA**

EDICIONES UNIVERSIDAD DE NAVARRA, S.A.  
PAMPLONA

## Prólogo

Como periodista, he tenido la oportunidad de entrevistar y conversar con hombres y mujeres en posiciones de liderazgo, en todo tipo de organizaciones: grandes, medianas y pequeñas, nuevas y antiguas, innovadoras y tradicionales. Aún en las crisis más agudas, todos y todas se muestran siempre confiados y optimistas, parecen navegar con un mapa que les indica con toda claridad en dónde están los obstáculos y dónde las ventajas, sus equipos lucen armoniosos y motivados.

Una de estas entrevistas me llevó a conocer al presidente global de una de las mayores aseguradoras del planeta. La empresa reportaba buenos resultados y al igual que en otras conversaciones, el futuro de la empresa y su equipo parecían luminosos. Tiempo después, hubo un relevo en el liderazgo de la firma, las cosas no marchaban bien y bajo la nueva dirección llegó un primer trimestre de números rojos y con ellos los recortes.

El ejecutivo del escenario perfecto, al que había entrevistado, cinco meses después de haber pasado la estafeta del liderazgo se quitó la vida. Las razones de una conducta tan extrema pertenecen a la psicología y a la psiquiatría, pero aquel episodio hizo evidente el contraste entre la apariencia que guarda un líder, quien debe aparecer siempre infalible, incluso ante la realidad de organizaciones y entornos de una enorme complejidad e incertidumbre, particularmente en un contexto como el que trajo la pandemia.

Esa disonancia, muchas veces implica un camino que se navega en solitario. No es fácil para el líder mostrar sus dudas y reconocer sus fallas de manera constructiva, es

complejo mantener la ecuanimidad frente al aplauso constante y las cajas de resonancia. Es más difícil aún, mantener la armonía familiar y cumplir al mismo tiempo con las demandas constantes que hoy exige una posición de liderazgo de alto nivel.

Ahí el valor de la presente obra, en la que Rafael (Rafa) Gómez Nava nos ofrece una brújula auténtica, cándida y rigurosa de su experiencia, al convertirse en el director general del período 2012-2021 del IPADE, una institución que es un punto de referencia para el quehacer de la empresa en México.

La pluma de Rafa es prolífica en investigación académica-empresarial de primer orden, y de la cual da cuenta un gran número de trabajos publicados. Sin embargo, en esta obra el lector encontrará el rigor de un estudioso de la empresa y su liderazgo, con la experiencia de haber navegado al frente de una organización. El lenguaje es ameno y retrata la inteligencia de su autor, que advierte de la importancia de contener el vértigo, de administrar el tiempo y la soledad de liderar. Como bien lo define la dirección general: “No es una superioridad que se deriva de la estructura, en todo caso, es la responsabilidad de tener el encargo en su completitud”.

La perspectiva que Rafa delinea es clave para mantener a raya al ego y encontrar espejos que disminuyan los puntos ciegos, sobre todo para identificar, sabiamente, cuando ha llegado el momento de dar el paso más difícil, el de dejar de ser director general.

En *Personas Vértice* el lector encontrará una guía de gran valor para aquel que es líder, más allá del organigrama.

Rodrigo Pacheco García

Periodista de negocios en Grupo Imagen Multimedia/prensa, radio y televisión en México. Experto en las grandes tendencias globales, económicas y tecnológicas por las que navegan las empresas y los empresarios en el siglo XXI

## I. Lo que me anima

Hacia finales del mes de abril del 2021, tuve una conversación remota con un buen amigo y anterior colega en el IPADE, Edmundo Vallejo<sup>1</sup>. No olvidaré lo que me comentó: “Rafa, no dejes de escribir tus aprendizajes de 9 años como director general del IPADE”, y de inmediato también me dijo: “tómame una semana, con hoja en blanco y una pluma; no dejes de escribir... si pasa mucho tiempo sin que lo hagas, ya no lo harás en el futuro”.

Durante los siguientes tres meses, como era de esperarse, no tuve oportunidad de escribir ni una página. Dedicé buena parte de mi tiempo a seguir construyendo iniciativas de futuro, retomando mi labor docente en el IPADE y preparando una estancia postdoctoral que realicé en Estados Unidos.

Inesperadamente, y aún ya estando vacunado contra el COVID-19, me confirmaron mi contagio. No fue una buena noticia; me imaginé 14 días de aislamiento, temperaturas, debilitamiento, pérdida de olfato y gusto. De pronto recordé el consejo de Edmundo y pensé que el contagio me daría la oportunidad para escribir estas reflexiones y aprendizajes.

Este escrito no pretende ser una contribución intelectual propia de una investigación de corte académico, es en cambio, una recapitulación de ideas, reflexiones y aprendizajes personales acerca de la labor del director general. Está redactado en un lenguaje sencillo, directo y con la mejor intención de que sean valiosas en la vida del director, y especialmente, en la labor como persona vértice.

Dirigir una empresa es una responsabilidad y un desafío; un trabajo que exige lo mejor de cada uno de nosotros. El trabajo del director general es extraordinario, pero a la vez,

es un itinerario de contrastes, donde se sorteán dificultades, diferencias, noches de desvelo, momentos dubitativos, satisfacciones y alegrías.

Durante veintitrés años he tenido la gran oportunidad de conversar con miles de directivos de diferentes industrias, tamaños, algunas empresas familiares, otras empresas mexicanas globales y también, empresas globales en México. Asimismo, durante 9 años (enero del 2012 a abril del 2021) tuve el privilegio de dirigir el IPADE; escuela de negocios a la cual admiro profundamente por su compromiso de servicio por el bien de la comunidad empresarial y los directivos que la conforman.

Pretendo compartir ideas, basado en mis aprendizajes, aciertos y errores, para que permitan al director atreverse, o seguir atreviéndose a llevar a cabo una labor directiva de gran impacto, que trascienda, que inspire y que no deje de servir a la sociedad.

Dirigir es servir con lo mejor de uno mismo. La tarea no es sencilla, pero, a todas luces, vale la pena cada minuto que se tiene por delante.

Notas capítulo I

---

1. Fue director general de GE para América Latina, posteriormente, fue profesor de tiempo completo del área de Política de Empresa del IPADE, en la actualidad, es consejero, académico, conferencista y autor.

## II. Siempre gracias

A quienes me dan sentido

A Yolanda, mi gran compañera incondicional de vida; la persona que me ayuda a ser mejor persona y a no olvidar lo valioso e importante en la vida. Sin duda, ha sido la decisión más acertada en mi vida.

A mis seis hijos (Rafa, Marifer, Elena, Álvaro, Montse y Natalia), son un motivo de impulso y sentido en mi vida.

A mis padres Fanny y Rafael (QEPD), a mi hermana Fanny y a mi suegro Fernando, por su ejemplo y cariño incondicional.

A todos los profesores, directivos y colaboradores del IPADE, su indudable compromiso me ha inspirado para no claudicar en buscar la excelencia.

A quienes han sido soporte

P. Bernardo Fernández Ardavín, P. Ricardo Furber, P. Pablo Palomar, P. Christian Mendoza, P. Juan Pablo Wong, P. Enrique Arce, Yago de la Cierva, Carlos Rossell (QEPD), Ernesto Bolio Arciniega, Marián Rojas Estapé, Fortunato Álvarez Zaragoza, Javier Sánchez González y Raúl Alvarado Herroz.

A quienes me han enriquecido

A Pedro Suárez (QEPD), a Alfonso Bolio y a Miguel León (QEPD), quienes me abrieron las primeras oportunidades académicas y directivas en el IPADE. A mis antecesores en la Dirección General del IPADE: Carlos Llano (QEPD), Carlos Acedo, Sergio Raimond (QEPD), Jorge Gutiérrez y Alfonso Bolio; construí 9 años sobre las bases sólidas y



trascendentes que desarrollaron. A mi colega y amigo Lorenzo Fernández, quien encabeza actualmente el IPADE.

Con gratitud especial a Laura Ponce de León (QEPD) - anterior secretaria general del IPADE- y a mi gran amigo Julián Sánchez García -director general adjunto del IPADE- por su acompañamiento cercano en los nueve años de mi gestión como director general. Asimismo, a Leticia Romero por su gran ayuda y profesionalismo.

A los miembros del Consejo de Dirección y al Comité Ejecutivo del IPADE. A los miembros del Consejo de Rectoría y del Consejo Superior de la Universidad Panamericana y el IPADE.

A Eneko Belausteguigoitia y a José Pinto, por el Premio Ingenio, Constancia y Servicio para el Programa MBA/MEDE y por su apoyo incondicional al IPADE.

A mis colegas y amigos, directores generales de escuelas hermanas, a Franz Heukamp y a Eric Weber (IESE España), Rodolfo Q. Rivarola (IAE Argentina), Alejandro Moreno Salamanca (INALDE Colombia), Pablo Regent (IEEM Uruguay), Fátima Carioca (AESE Portugal), Jorge Cruz (UNIS Guatemala), Raimundo Monge (ESE Chile), Ronan O'Farrell (Timoney Irlanda) y Paulo Carelli (IESE Brasil). De igual manera a Antonio García de Castro (Instituto Internacional San Telmo España).

A Mary Conway Dato-on, Deborah Crown, Misty Loughry, Omar Rubio y a Tracy Perry por su calidez para hospedarme en Crummer Graduate School of Business (Rollins College) para una breve estancia post doctoral en Winter Park, Florida.

A Nitin Nohria, Richard Vietor y Srikant Datar de la Harvard Business School por su amistad y cercanía con el IPADE. A