

## Romper los convencionalismos

Entrevista a Enric Segarra, director de los Leadership Development Programs de ESADE, la prestigiosa escuela de negocios catalana.

24 | MANAGEMENT | LIDERAZGO



ENRIC SEGARRA, DIRECTOR DE LEADERSHIP DEVELOPMENT PROGRAMS EN ESADE

*“Los líderes que rompen con los convencionalismos hacen crecer al mundo”*

**L**os análisis, libros y artículos sobre liderazgo se reproducen cada vez con mayor velocidad. Numerosos teóricos reposan su mirada sobre este tema y todos buscan develar la incógnita: ¿qué debe tener un líder para llevar al éxito a las empresas?

La incertidumbre y los rápidos cambios que dominan la escena, también alcanzaron al liderazgo y son materia de investigación. Además, la última crisis obligó a reflexionar sobre las responsabilidades de quienes dirigen las compañías, tanto en lo que respecta a las causas del colapso como en las etapas posteriores.

En este contexto, pasó por Buenos Aires el experto Enric Segarra, director de los Leadership Development Programs de ESADE, la prestigiosa escuela de negocios fundada hace más de 50 años en Barcelona. Durante su estadía en la Argentina, participó en el Encuentro sobre Es-

trategia Empresarial, realizado en la Universidad de San Andrés; además, brindó cursos en empresas y dictó clases en el Program for Management Development en el campus de ESADE en Buenos Aires.

*Management Herald* dialogó con él, café mediatante, sobre su experiencia profesional como formador de líderes y sobre las características que éstos necesitan desarrollar para desenvolverse en marcos complejos como el actual. “Me apasionan aquellos líderes que modifican prácticas que fueron tradicionales durante años”, asegura. En un recorrido que abarca aspectos coyunturales, explica las razones por las cuales hoy se revaloriza la dimensión ética; algo que, en realidad, debería estar implícito en las acciones que realiza toda persona, en cualquier actividad. Además, expone ejemplos de líderes que revolucionaron modelos de negocio.

**¿A qué atribuye el crecimiento de la literatura sobre liderazgo en los últimos años?**

Indudablemente, quienes dirigen empresas necesitan recetas para estar seguros de que son correctas las decisiones que están tomando. La literatura de liderazgo y gestión está teniendo una proliferación tremenda. La gente precisa referencias, verse reflejada en lo que otros han escrito para reforzar sus ideas.

**¿Qué características debe tener un líder?**

Un líder debe tener en claro a dónde quiere ir. Ése es el punto de partida. Pero también es fundamental que sepa compartir la idea, la ilusión, con quienes lo siguen. Para mí, no hay un solo estilo de liderazgo. Hay varios. De acuerdo con la situación, varía el tipo de líder que se busca. Particularmente, el tipo de líder que me gusta es aquel capaz de ver más allá de lo que ven otros. Por supuesto, tiene que saber comunicarlo y convencer al resto de que vale la pena el riesgo de moverse hacia lo desconocido.

**En sus trabajos, argumenta que la búsqueda de "lo material" lleva al conformismo e impide el surgimiento de líderes. ¿Podría explicarlo?**

Cuando uno tiene que pagar una hipoteca muy grande porque quiso una casa muy grande y un coche muy grande, el apalancamiento financiero, la carga que tiene que soportar, también es muy grande. Entonces, nos amedrentamos. Es una relación proporcional: a mayor dependencia de cosas materiales, más dificultades para asumir riesgos. El liderazgo también significa hacer más con menos. Esto no quiere decir que haya que vivir en la pobreza, pero en un sistema donde la obtención de bienes parece ser la principal medida del éxito, resulta difícil que alguien se preocupe por modificar el estado de cosas una vez que se instala en el confort que proporciona lo material.

**Esta idea presenta una aparente contradicción, ya que el objetivo último de las empresas es obtener beneficios materiales.**

Las empresas tienen que generar exceso; es decir, beneficios. Pero sus esfuerzos deben centrarse en evitar el corto plazo en esa búsqueda. Ahí resolvería el tema planteado. Para asumir riesgos no hay que tener

excesiva dependencia material; pero esto no entra en contradicción con lo que buscan las empresas. Una cosa es el mundo de la empresa y otra el liderazgo. Pero el punto es interesante. Porque si a una persona que no tiene dependencia de nada se la pone a dirigir una organización que tiene deberes y obligaciones, tal vez nos encontremos con un líder carismático que puede llevar a la organización al derrumbe en busca de un ideal imposible de alcanzar.

**También expresa una idea dialéctica: todo sistema se puede reemplazar por uno mejor. ¿La última crisis llevará a reacomodar el actual sistema? ¿Qué variables vislumbra?**

No creo que la última crisis haga replantear los actuales valores y que surjan nuevos. Aunque será importante el tiempo que tardemos en atravesar esta situación. Sí está claro que si se hubiera hundido el sistema financiero habríamos vuelto a la edad de piedra del capitalismo. De todas formas, la crisis servirá para algo; por lo menos, para que el dinero sea un poco más caro, ya que hoy no vale nada. Los bancos centrales tuvieron que inyectar liquidez para que no se hunda el sistema y las tasas de

interés son cercanas a cero. En la medida que el dinero sea más caro, las cosas se harán con más criterio.

**En momentos de crisis de paradigma como el actual, donde lo imprevisible pasa a ser norma, ¿también hay crisis de liderazgo?**

La mayoría de los medios dicen que sí, que hay crisis. Es un título que vende. Yo, sin embargo, no lo creo. Lo que pasó es que durante años pensamos que el crecimiento era sostenible por tiempo indefinido. Y eso es imposible, porque no se puede ascender infinitamente. En definitiva, esto es un ajuste como lo fueron muchos otros a lo largo de la historia. Pero la caída es más fuerte cuanto más arriba estás. El mensaje que hay que tomar es: ojo humanos, que esto de crecer infinitamente es imposible. Porque no hay nada que sorprenda en que haya crisis en un sistema económico en el que, por definición, luego de una subida, viene una bajada. Volviendo a la pregunta inicial, no creo que se replantee el sistema. Queremos esto, no hay dudas. Aunque hay que reconocer que nos pegamos un buen susto. Más de uno, entre los cuales esta-



*“Un líder tiene que convencer a quienes lo siguen de que vale la pena el riesgo de moverse hacia lo desconocido.”*

ba yo, pensamos: "Esto no se sostiene". Porque la base del sistema en el que estamos es que los bancos ganen dinero. Y no lo estaban haciendo.

***Si viviera en la Argentina no se hubiera asustado.***

Es cierto. Vengo a Buenos Aires desde 1997 y, aquí, esto es viejo. Tienen crisis con mayor frecuencia que otros países. Tal vez por eso ya sabían cómo manejarse ante escenarios como el actual. Pudieron hacer de la necesidad una virtud.

***¿Qué atributos adicionales se valoran más en estos momentos?***

Cuando un susto es grande, la gente se recoge. Lo que se busca ahora es un líder frugal, que ponga orden, que no sea expansivo. Ahora, nadie habla de crecer. Lo que se dice es: "Vamos a poner orden en esto que crecimos y vamos a sacar partido desde esta posición". Se busca un líder que organice y que siga facturando en una situación comprimida. No es el líder ilusionador. También tiene que ser creativo, pero en el sentido de crear a partir de lo poco. Porque a partir de la infinidad de recursos es más cómodo.

***¿Cuánto peso tiene la ética entre los atributos y responsabilidades de un líder?***

Ahora se habla más de este tema. Influyeron los escándalos que se hicieron públicos. Enron, por ejemplo. "Ah, el líder tiene que ser ético", dijeron. ¿Qué descubrimiento! Eso era algo que siempre se presupuso. Pero, a partir de esos casos, se antepuso a las personas el adjetivo ético, transparente, honesto. O sea, el líder ahora tiene que ser creativo, motivador y, además, ético. Pero no es algo nuevo. Se supone que una persona que maneja los recursos de otros, que son los accionistas, tiene que cumplir su función con criterio y responsabilidad. Como a veces no hacemos gala de esto, cada tanto hay que reforzarlo.

***También se hace hincapié en el desarrollo sustentable como parte de esta dimensión ética.***

Sí. Es importante que seamos conscientes de que los recursos son limitados. Nuestra gestión debe contemplar dejarle un planeta a la próxima generación. No por ir más deprisa se llega antes. El desarrollo sustentable puede estar bajo este paraguas de la ética. Pero, igual, antes se podía ser ético a pesar de no estar pen-



● Licenciado en Ciencias Empresariales y MBA por ESADE, y en Administración y Dirección de Empresas por la Universidad Politécnica de Cataluña (UPC). Actualmente, es director de los Leadership Development Programs en ESADE; director del Professional Master en Dirección de Operaciones, y profesor asociado del Departamento de Operaciones e Innovación de ESADE. Conjugó la docencia con la dirección general de una pyme. Con anterioridad a la posición que ahora ocupa, trabajó en Hewlett Packard, en los departamentos de Producción, Logística y Finanzas, dando soporte a los grupos de desarrollo de nuevos productos (NPD) y marketing. Previamente, había ocupado la posición de Product Manager en Banca Catalana (grupo BBVA).

*"Lo que se busca ahora es un líder frugal, que ponga orden, que no sea expansivo".*

sando todo el tiempo en cuántos recursos se consumieron.

***¿Cuál es la clave para formar líderes?***

***¿Hay componentes innatos?***

Tengo un debate interno. Me dedico a formar líderes y pienso que uno se va formando y que, por lo tanto, no hay un gen de liderazgo. Si estoy convencido de que hay que encontrarse en el lugar y el sitio adecuados, y tener la formación –en el sentido amplio– para asumir el rol. No cualquiera

puede ser líder en una sociedad tan compleja como ésta. Hay que contar con un bagaje que sirva de sostén. Si no, podemos volver a caer en el riesgo de los líderes carismáticos que arrastran gente, pero no tienen soporte para dar el siguiente paso. Es una de las cosas que podrían haber ocurrido con un liderazgo mediático como el de Obama, de quien se temía que pudiera seducir, pero que detrás no hubiera nada. Todavía estamos expectantes.

***¿Recuerda empresas que, desde una situación inicial sin abundancia de recursos, se convirtieron en exitosas a través de la acción de un líder o un programa de liderazgo?***



*“No creo que la última crisis haga replantear los actuales valores y que surjan nuevos”.*

En todas las empresas que alcanzaron posiciones exitosas había detrás una persona que inicialmente tenía claro a dónde quería llegar y una formación profesional y técnica que le permitió construir el puente que uniera los puntos de partida y llegada. Muchas compañías empezaron de la nada. Un ejemplo es Ryanair, una firma irlandesa de *low cost* en aviación, que consiguió una tasa de penetración increíble con una propuesta muy llamativa: “Si quiere volar de un punto A a un punto B, prácticamente no tiene que pagar el ticket”. Es un modelo de negocio rupturista, con una estrategia creativa. El líder sabía que en el negocio de aeronavegación comercial es clave llenar aviones, por los altos costos fijos que tiene el sector. Entonces, buscó la manera de conseguir el tráfico de pasajeros, atrayendo a la gente a través del precio del ticket. A partir de allí, se desarrolla un modelo de negocio paralelo o lateral para subsidiar el ticket. Google también consiguió reputación a partir de la intangibilidad de una página web. A través de una promoción de boca en boca, consiguió que el público se

fije en ellos por un motor de búsqueda por el que no paga. Éstos son los modelos que están sorprendiendo.

***En ambos casos, lo novedoso fue la gratuidad de un servicio por el que antes se pagaba.***

Exacto. El pensamiento es: “Como yo genero tráfico, hay otros a los que puede interesarles ese tráfico”. Ambos ejemplos se destacan por haber revolucionado el modelo de negocio. Las compañías que dominaban el mercado empezaron a temblar. Microsoft vio un gran peligro en el surgimiento de Google. Empresas chicas, que a priori no tenían posibilidades de ganar espacio, hicieron tambalear a las grandes. Ése sería un liderazgo que rompe con los convencionalismos, con las maneras y prácticas que fueron tradicionales durante años. Destruyen –en el sentido positivo– una industria. Y siempre sale ganando el consumidor. Este liderazgo me apasiona más que el de gestión. Porque hace crecer al mundo. Genera valor. Aunque las compañías aéreas seguro me detestarían por decir esto. A ellos los perjudicó

enormemente el modelo de Ryanair. Pero, en relación con la idea anterior, es normal que este tipo de cosas sucedan. Henry Ford liquidó la industria del carruaje, porque logró que el auto fuera accesible a muchas personas. También está el caso Apple, con Steve Jobs. La empresa estuvo a punto de ir a quiebra y lanzaron el iPod, que técnicamente no era nada nuevo, pero llegó en el momento justo, con un modelo asociado que marca la diferencia: el iTunes. Es el producto más el servicio que permite comprar canciones por separado. Ya no es necesario adquirir todo el disco en una tienda.

***Sin embargo, pareciera que Apple es dependiente de Steve Jobs. Sus desapariciones son traumáticas para la empresa ¿Cuando un líder toma tanta trascendencia, no se convierte en una traba para el crecimiento?***

Intuyo que es más lo que dicen los medios que la realidad. Aunque es cierto que Steve Jobs desapareció de la escena pública porque tuvo cáncer y eso repercutió en los mercados. Son los riesgos de tener un líder muy mediático. Si no se lo ve, parece que todo terminó. Jobs, seguramente, es una persona muy lista. Pero sin un equipo detrás no se puede controlar nada. Si Jobs falla, Apple continúa. Aunque los

***“No cualquiera puede ser líder en una sociedad tan compleja como ésta. Hay que contar con un bagaje que sirva de sostén”.***

mercados sientan lo contrario. E insisto en que los medios magnificaron los hechos. Jobs tiene una visión muy clara y es muy oportunista, pero Apple es una organización. De todas formas, es un buen ejemplo de cómo un líder que tomó demasiada notoriedad puede poner en jaque a la empresa. Como dije antes, toda organización que encuentra un lugar de privilegio, lo logra porque detrás hay una persona innovadora que empuja e impregna en el ADN de la compañía. Pero, en este sentido, es preferible un líder más discreto que, a pesar de ello, pueda potenciar la venta de productos con sus apariciones. Lo difícil es dar el paso posterior al primer proyecto, y lograr que la organización funcione con independencia de los nombres, de las personas. ■■