

Roger Castellón

Fotos



**“EL LIDERAZGO ESTÁ
CADA VEZ MÁS ASOCIADO
CON LA TRANSPARENCIA
Y EL EJEMPLO”**

Abertis

Paulo Morgado –consejero delegado de Capgemini- conversa con **Francisco Reynés** –consejero delegado y vicepresidente de **Abertis**– mantienen una conversación muy cercana en torno a las claves del negocio, el modelo de gestión, el liderazgo y los valores fundamentales de la compañía.

Paulo Morgado

Consejero delegado de Capgemini

Paulo Morgado es consejero delegado de Capgemini España, donde llegó avalado por una exitosa carrera en Portugal de más de 20 años en puestos de gestión, un profundo conocimiento del mercado tecnológico y numerosos cargos de representación en diversos organismos del país vecino. Convencido de que la estrategia es la ejecución, es un firme defensor de las buenas prácticas y de la meritocracia como modelo de desarrollo profesional.



Francisco Reynés

CONSEJERO DELEGADO DE ABERTIS

Consejero delegado y vicepresidente de Abertis, Francisco Reynés es hoy una de las figuras más relevantes del panorama empresarial español. Su trayectoria profesional viene marcada por la variedad de sectores en los que ha trabajado y los destacados directivos y empresarios que, a veces sin saberlo, han contribuido a forjar su carácter e impulsar su éxito. Estructurado, analítico y metódico, Reynés se muestra convencido de que “lo lógico es que las infraestructuras las pague el que las utiliza”, porque “no solamente se tienen que hacer, sino que se tienen que mantener”.



► **PAULO MORGADO.** ¿Cuáles han sido las claves de tu carrera que han ido conformando tu forma de pensar y de hacer?

FRANCISCO REYNÉS. He tenido una carrera bastante estándar, con una primera etapa de amueblamiento y estructuración de las ideas. Cualquier ingeniería aporta una forma de pensar, de modelizar la realidad, de entender cuáles son las variables, cómo funcionan los modelos y, por lo tanto, cuáles son las consecuencias. Esta es una cierta estructura de pensamiento que en mi caso coincide bastante con mi forma de ser habitual. Soy más bien estructurado y ordenado, y no soy excesivamente creativo ni tampoco anárquico.

Como mi especialidad dentro de la ingeniería es muy técnica, y no precisamente de gestión, complementé mi formación con un MBA que me aporta herramientas de gestión, y me da la posibilidad de recibir una formación más generalista, económico-financiera, que tiene que ver con los aspectos de estrategia, política de empresa y gestión de las personas.

PM. Empezaste a trabajar en un sector muy competitivo, el de la automoción. ¿Cuáles fueron los aprendizajes?

FR. Este es un sector habituado a todo tipo de estrategias y herramientas de gestión, desde la productividad a todo lo que es gestión de la producción, la logística, las compras, el marketing, el diseño, la financiación, la financiación al consumo, etc. El mundo del automóvil me da muchas claves pero, sobre todo, incorpora en mi forma de gestionar una importante sensibilización a lo que cuestan de verdad las cosas y a los retornos sobre las inversiones.

Después pasé al mundo del cemento, un sector estratégico, global y a la vez muy local. El cemento 'viaja' mal y, por lo tanto, la competencia se realiza mercado por mercado. Esta experiencia me dio una perspectiva sobre la importancia de las materias primas y los recursos escasos –en este caso es la caliza– y de las inversiones planificadas a muy largo plazo, muy ligadas a la actividad económica de una zona, un país o un área en concreto.

A continuación pasé al mundo de la energía –Gas Natural–, en el que la geopolítica tiene una gran importancia. Allí entablé relaciones con el accionista principal de la compañía, que es el Grupo Caixa. Entré así en contacto con la persona que, en un momento determinado, me propuso dar un paso hacia un sector absolutamente

“LO LÓGICO ES QUE LAS INFRAESTRUCTURAS LAS PAGUE QUIEN LAS UTILIZA”.

desconocido para mí, más financiero, y en 2007 me nombraron director general de Critería, justo antes de su salida a bolsa. Me incorporé así a un proyecto muy atractivo y novedoso, pero también muy singular, porque era la primera vez que algo así ocurría en España.

La última etapa de mi carrera profesional, los últimos siete años, los he pasado en Abertis. Este es también un mundo especial, con dos actividades muy diferentes: por un lado las infraestructuras, y por otro, las concesiones. Infraestructuras significa grandes planeamientos y planificaciones a muy largo plazo, y concesiones significa vida finita y, por lo tanto, una forma diferente de gestionar las cosas pensando que tienes que alargar tu negocio o bien incorporar otros para que compensen los que van acabando.

En líneas generales, la primera característica de mi carrera profesional es que he pasado por diversos sectores que me han permitido ir incorporando diferentes herramientas de gestión. La segunda, es que he tenido la oportunidad de trabajar de forma directa con grandes personas, y de todos y cada uno de ellos he aprendido bastante. Y la tercera característica es la suerte, porque sin ella no hubiera podido estar en el momento adecuado en el sitio oportuno y así tener la oportunidad de dar otro salto.

PM. Del sector de la automoción, al mundo del cemento, la energía, las finanzas y finalmente las infraestructuras y concesiones en Abertis. Una carrera muy variada y completa. ¿Hasta qué punto responde a una planificación o a las oportunidades que han surgido?

FR. Nunca he planificado mi carrera. Es más, creo que es un error planificar las carreras. He tenido la suerte de estar al lado de personas que me han enseñado mucho e incluso alguno de ellos me ha brindado excelentes oportunidades profesionales. Hago este resumen de mi trayectoria mirando hacia atrás, pero si me hubieran preguntado en el año 1987, cuando empecé a trabajar, si iba a irme a diferentes sectores para aprender diferentes cosas, hubiera sido incapaz de responder. De hecho, no le puedo responder qué voy a hacer en los próximos cinco años...



PM. Pero tienes tus máximas, como por ejemplo ser multicultural, hablar diferentes lenguas, ser internacional...

FR. El mundo ha cambiado y está cambiando mucho. Los medios de comunicación, el transporte y la formación permiten hoy que los pueblos y las personas se conecten y comuniquen mejor y que esto de la globalización sea de verdad posible. Podemos vivir en diferentes sitios y los capitales fluyen mucho más fácilmente que antes. Este es un mundo cada vez más abierto, y uno no puede ir en contra de esta tendencia.

Yo nací en una isla –Mallorca– y me encuentro más cómodo volviendo a esa isla pequeña, en donde todo está a tu alrededor y con control, que no estando fuera. Pero lo que no puedo hacer, ni nadie podemos pretender, es ir en contra de la evolución ni de las tendencias del mundo. Lo primero que tiene uno que aprender es a adaptarse a la realidad, y la realidad que tenemos es global.

VALORES FUNDAMENTALES

PM. Hablemos sobre Abertis. He leído que el valor de la acción podría llegar a los 18 euros. ¿Qué pilares o ejes estratégicos van a hacer fluir el valor de la acción desde los 14-15 euros que está ahora hasta los 18-20?

FR. Dije eso cuando había en circulación poco más de 800 millones de acciones. Ahora hay en circulación 943 millones de acciones. Más que hablar del valor de la acción per se, me gusta hablar del valor de la compañía, del *market cap*. En cualquier caso, al margen del número concreto, yo creo que lo importante en una compañía es entender cuáles son sus fundamentos, y eso es lo que creo que el mercado entiende.

“ANTES DE PENSAR EN DIVERSIFICAR NUESTROS NEGOCIOS TENEMOS QUE ESTAR EN TODO EL MUNDO”.

Esta compañía tiene tres valores fundamentales:

- 1) Una estrategia claramente enfocada a la sostenibilidad y la durabilidad del negocio, a un rendimiento de las inversiones por encima del coste de los recursos y, por tanto, a la creación de valor a largo plazo.
- 2) Unos sistemas de gobierno corporativo que hacen que los accionistas minoritarios puedan estar tranquilos de que, desde el punto de vista del gobierno corporativo de la compañía se evalúan los riesgos, se toman las decisiones y se monitoriza la gestión para conseguir los objetivos, y no se incorporan más riesgos de los que se conocen y se explican y, por lo tanto, se es transparente.
- 3) Un equipo de gestión que sabe “cómo”, hace e implementa la estrategia.

Cada uno de estos pilares es fundamental; si se cae uno de ellos, se cae el edificio.

PM. Este es un modelo multiplicativo: si uno es cero, todo es cero.

FR. Ese es un buen resumen. En cualquier caso, tenemos una compañía con una estrategia sólida, con un gobierno

corporativo adecuado –que mira y monitoriza los riesgos– y un equipo de gestión que sabe lo que quiere hacer y cómo lo tiene que hacer.

El mercado descuenta todo esto, pero aún no descuenta suficientemente que esas capacidades que tenemos van a provocar que el negocio dure más de lo que dicen los papeles. Como el nuestro es un negocio de vida finita, y no de vida infinita, el descuento del valor que se hace sobre un negocio de vida finita es hasta un momento determinado, y no hay valor residual. Pero en nuestro negocio hay un valor residual por estos tres motivos que he dicho. Lo otro se puede descontar, pero esto hay que añadirlo. Tener una buena estrategia, un buen equipo de gestión y un buen gobierno corporativo son tres pluses que hay que incorporar al valor de la compañía. ¿Y cómo se van a incorporar? Se irá viendo con nuevos proyectos y futuros resultados.

PM. ¿Qué importancia tiene para el valor de la empresa el cobro por uso en las autopistas?

FR. Nuestro negocio aporta una solución a un problema general en el mundo, que es que las infraestructuras no solamente se tienen que hacer, sino que se tienen que mantener. Como dicen los americanos, somos un *solution provider*.

No conozco ningún país del mundo que requiera infraestructuras y que las priorice sobre la educación, la sanidad o las pensiones, que son probablemente los tres garantes más importantes del estado de bienestar. Si a estas tres les sumamos una cuarta, que es la deuda pública, tenemos ya comprometida una parte importantísima del producto interior bruto de un país. Por lo tanto, queda muy poco para el resto, por lo que habrá que priorizar, y nosotros creemos que nuestro negocio es perfectamente compatible con que se prioricen otros aspectos de la vida de los ciudadanos, ya que somos unos defensores de que lo lógico es que las infraestructuras las pague el que las utiliza. Tiene bastante poco sentido hacerle pagar la autopista que va de Valencia hasta La Junquera a un señor que vive en Mérida.

No se me ocurre ninguna compañía telefónica del mundo que dé servicio de telefonía en tarifa plana –o incluso gratis y que la factura la paguen los estados– y que, por lo tanto, pague lo mismo el que llama desde un mismo punto de España a Sudáfrica o a Barcelona, independientemente de la distancia y del tiempo de la llamada. Por el mismo motivo, no se me ocurre por qué tenemos que estar pagando lo mismo por la utilización de las infraestructuras independientemente de dónde vayamos

y de lo que las utilicemos. Sí que es fundamental que la otra parte del contrato concesional se cumpla, y es el mantenimiento y la mejora de la calidad y del servicio de estas infraestructuras.

Recientemente leía que los accidentes de carretera en España han subido por primera vez en 11 años, y una de las razones fundamentales, además del envejecimiento del parque automovilístico, es el deficiente estado de nuestras infraestructuras. Desgraciadamente, esto pasa cuando la partida presupuestaria del mantenimiento de las infraestructuras va en la cola, y esto no pasaría si fuera una concesión.

PM. Es cierto, pero en países como Portugal, que conozco bien, la introducción del pago por uso no dio el resultado previsto, quizás por el coste de adecuar las infraestructuras al sistema de pago y por el fraude, de manera que no sale el *business case*. ¿Podrá funcionar en España?

FR. Todo depende de las restricciones que se le pongan al modelo. Un *business case* en un negocio concesional depende de lo que cuesta conseguir la concesión, lo que se paga por ella, el plazo en el que se tiene que recuperar, lo que se tiene que invertir por medio, las tarifas que hay y, por lo tanto, siempre hay una variable que tiene que ver con el tráfico que paga y la elasticidad al tráfico.

Mientras no se paga, el primer *business case* que se hace tiene mucho más riesgo que el segundo, porque la elasticidad al pago no es una variable evidente. De la misma forma que tampoco se conocen las consecuencias o la sobredemanda de cualquier otro negocio que hoy se entienda por caro, o por necesario de pago, cuando pasa a ser gratuito.

Portugal decide tarifar más vías porque en un momento se da cuenta de que tiene que priorizar otros gastos en sus presupuestos del Estado. Cualquier político lo que quiere es ser reelegido, y para ser reelegido lo primero que tiene que hacer es cuadrar sus cuentas. Lo que pasa es que, cuando es el momento de cuadrar sus cuentas, tiene que establecer prioridades. A mí las finanzas me han parecido

“TENER UNA BUENA ESTRATEGIA, UN BUEN EQUIPO DE GESTIÓN Y UN BUEN GOBIERNO CORPORATIVO SON TRES PLUSSES QUE HAY QUE INCORPORAR AL VALOR DE LA COMPAÑÍA”.





siempre muy sencillas, porque solo necesitas sumar y restar. La cuestión es que al final del periodo entre más de lo que sale. Cuando sale más de lo que entra, tienes un problema. Lo puedes cubrir año a año aumentando un poco la deuda, pero llega un momento que los intereses de esa deuda hacen que ya no puedas ni volverla a asumir ni tampoco tener una situación de equilibrio presupuestario.

Portugal ha decidido tarifar y España aún está a medias. En la región mediterránea el pago por uso está más extendido mientras que en la región centro-sur no hay pago. Esto viene de un modelo anterior, para mí equivocado, que es una concepción de que las autopistas son de países con menos estado de bienestar y las autovías, que son gratuitas, son de más estado de bienestar. Pues no es verdad. Todas, unas y otras, requieren inversiones; todas requieren conservación. La gran pregunta es quién paga. Si los gastos de conservación y las inversiones los pagan el Estado y, por lo tanto, los impuestos de todos los ciudadanos, o si la gente prefiere que los impuestos paguen otras cosas –o pagar menos impuestos– y pagar el resto de servicios de forma discrecional en función de su utilización. Porque la única cosa que sí que tenemos que tener clara es que el gratis total no existe. O lo paga uno o lo paga otro.

PM. ¿Qué sistema defenderías para cobrar las autopistas en España: físico o a través de identificadores?

FR. Independientemente de lo que nosotros pensemos, el pago electrónico se está imponiendo en todo el mundo. Las nuevas generaciones ya no llevan ni reloj; lo único que llevan es una smartphone que utilizan para casi todo. Al final, se va a imponer el sistema más sencillo, electrónico y directo. Otra cosa es que tenga más o menos resistencia en función de lo que la legislación permita que se introduzca y también en función de la antigüedad del parque de conductores, no del parque de automóviles.

Si alguien nos hubiese dicho hace 20 años que la tienda más importante de Inditex iba a ser internet, nadie se lo hubiese creído. Pero esto es así gracias a las nuevas generaciones. Contra la única cosa que no se puede luchar nunca es contra la evolución. Esto es lo que viene. Podemos resistirnos y hacer bandera de ello, pero la ola nos pasará por encima.

“NO SE PUEDEN TOMAR DECISIONES SOLO POR INTUICIÓN, PERO TAMPOCO EXISTE EL ANÁLISIS PERFECTO”.

PM. En el plan estratégico de 2015-2017 hay un elemento fundamental, que es la salida a bolsa de Cellnex. ¿Se ha escogido este momento para maximizar su efecto?

FR. Creo que tomamos la decisión adecuada en el momento adecuado. Obviamente, cuando alguien saca una compañía a bolsa tiene que buscar maximizar el precio, o en este caso el valor. Pero este no ha sido el único objetivo que nos ha llevado a ello, sino que ha habido un objetivo estratégico de mayor peso.

Por una parte, las sinergias entre la actividad de telecomunicaciones y de autopistas, son bajas, por no decir muy bajas. Por otra, habíamos detectado la gran labor que ha hecho la división de telecomunicaciones terrestres en los últimos años dentro de Abertis, lo que nos había llevado a tener un jugador como Cellnex, con perspectivas de poder ser el líder europeo en torres de transmisión de señal. Pero para eso había que darle a Cellnex la capacidad financiera, humana, de gestión y de gobierno corporativo (los pilares de los que hablábamos antes) que le permitieran desarrollarse plenamente.

Gracias a su salida a bolsa, Cellnex puede acabar liderando ese nicho de mercado. A la vez, hace lo que dicen los libros que se tiene que hacer: disponer de flexibilidad financiera para dotarse de recursos propios cuando se necesiten, que para eso las compañías están en bolsa. Abertis no quiere ser un freno para el desarrollo de sus negocios. Hemos demostrado que no desinvertíamos por necesidad financiera, sino para poder proporcionar a cada uno de los negocios una vida muchísimo más plena, autónoma y de mayor ambición de la que hubieran podido tener bajo el mismo paraguas. Y, de paso, hemos escogido bien el momento y la forma.

PM. Si Abertis tuviera que diversificar su actividad en términos de negocio, ¿hacia qué áreas se orientaría?

FR. Nosotros hemos tomado una decisión estratégica muy importante. Antes de pensar en diversificar nuestros negocios, tenemos que estar en todo el mundo. Según la ONU existen 221 países y estamos solamente en 12.

PM. Una última pregunta sobre Abertis, ¿cuál es el peso de un accionista en la estrategia de la compañía?

FR. Nuestra compañía cuenta con más de 70.000 accionistas, tres de ellos de referencia. El primero es el Grupo Caixa, que aglutina aproximadamente un 23% de los derechos políticos de la compañía. El segundo, que

“LA TECNOLOGÍA ES CONSECUENCIA DE LA CURIOSIDAD, INTELIGENCIA Y AMBICIÓN DE LA HUMANIDAD, Y DEL DESEO DEL HOMBRE DE MEJORAR SU CALIDAD DE VIDA”.

aglutina aproximadamente un 19% de las acciones, es el grupo encabezado por Juan Miguel Villar Mir. Y el tercero, con un 8%, es el fondo inglés CVC. El resto, más del 48%, está en el mercado en *free flow*. Esos tres accionistas -con sus representantes en el consejo de administración- más los consejeros independientes -que representan los intereses de ese *free flow*- están suficientemente bien representados como para que influyan en la estrategia de la compañía. Yo, como vicepresidente y principal ejecutivo, lo que hago es trabajar y proponer al consejo una estrategia, pero esta no se impone, sino que se acuerda en el consejo y se implementa. Lo que hace la junta cada año, todos y cada uno de los accionistas, con su derecho a voz y voto en función de sus porcentajes y sus acciones, es ratificar o no ratificar esa estrategia.

ESTILO DE GESTIÓN

PM. Comentabas al principio que eres una persona racional, analítica, estructurada... ¿Cabe algún espacio para la intuición en tus decisiones estratégicas?

FR. Cuando uno gestiona sus propios recursos y la empresa es suya, puedo entender la palabra intuición. Pero cuando uno se dedica a ser un buen administrador de los recursos de otros es diferente. Y todos los que trabajamos aquí somos empleados al servicio de unos accionistas. Y a esos accionistas les pondría muy nerviosos que tomásemos decisiones por intuición en vez de aplicar criterios objetivos, de análisis y de reflexión.

PM. No obstante, tú dices que en la ejecución nos jugamos una parte importante de la estrategia. Y en un mundo que cada vez va más rápido, no siempre tenemos tiempo para analizar todas las decisiones que tenemos que tomar. En este contexto quizás el conocimiento tácito, poco estructurado e intuitivo tiene su importancia.

Creo que la intuición se incorpora de forma natural en nuestro día a día, pero después se tiene que racionalizar, entre otras cosas, porque los recursos no son nuestros y, por lo tanto, no podemos estar tomando decisiones arbitrarias y subjetivas jugando con el capital de otros. Cuando tienes que tomar decisiones que afectan a personas,

“LAS EMPRESAS Y LAS PERSONAS TIENEN QUE ADAPTARSE A LA REALIDAD, Y LA REALIDAD ACTUAL ES GLOBAL”.

probablemente la intuición tenga más peso que cuando estás tomando decisiones financieras, en donde los análisis tienen que ser muchísimo más precisos. En esta vida no se pueden tomar decisiones solo por intuición, de la misma manera que tampoco existe el análisis perfecto.

PM. He leído que eres de los que piensas que para trabajar en un país hay que tener reglas claras. Entiendo que esas reglas claras muchas veces tienen que ver con un patrón ético. En tu opinión, ¿qué impacto tiene la cultura empresarial en la definición y la ejecución de una estrategia?

FR. La estrategia empresarial tiene que ver con la definición de lo que uno quiere ser, de dónde quiere estar, de cómo lo quiere lograr, de qué recursos va a poner en ello, qué personas van a ejecutarlo... pero, obviamente, todo esto tiene que estar siempre englobado dentro del ámbito de aquello que estamos dispuestos a hacer y aquello que no, de las fronteras que estamos dispuestos a cruzar y las que no. Y esto tiene que ver con los principios fundamentales. No es que la estrategia “tenga que ver con”, sino que la estrategia “se define basada en”. Por tanto, lo primero que hay que hacer es definir estos principios fundamentales y después hacer la estrategia.

La nuestra es una compañía ética. Y dentro de nuestra ética está el hecho de que respetamos a todos por igual, de que no entramos en prácticas ilegales, de que queremos que se nos aplique lo mismo que se le aplica al resto –no queremos tener tratos de favor ni lo contrario– y, como nuestra materia prima son contratos importantes con la Administración, queremos que haya seguridad jurídica... Estos son pilares fundamentales que no estamos dispuestos a pasar y que influyen en nuestra estrategia, claramente.

PM. Decías que queréis estar presentes en la mayor parte de los países. Pero hay países que tienen formas de funcionar poco éticas.

FR. Pues iremos más tarde. Acabarán cambiando. Tampoco ellos podrán luchar contra la evolución. Nadie puede luchar contra la evolución. El ornitorrinco tuvo que adaptarse a ser un *platypus* con pico, ovíparo, un ave que va por debajo del agua... Nadie puede no evolucionar o no adaptarse a la evolución. Afortunadamente, Darwin nos lo enseñó hace muchos años.

PM. ¿La burocracia ha paralizado alguna vez tu estrategia?

FR. Nos paraliza el negocio cada día, obviamente. Gestionar un negocio con relaciones importantes y permanentes con la Administración implica también tener que gestionar esas relaciones dentro de una burocracia, de unos procedimientos, que son parte del sistema de engranaje de la Administración. Es cierto que la burocracia a veces puede ser pesada, engorrosa y lenta y, obviamente, eso nos ha afectado y nos afecta cada día en todos los países. En unos más que en otros.

PM. Estamos asistiendo a cambios muy importantes desde el punto de vista tecnológico. Y todavía veremos cosas mucho más interesantes con el internet de las cosas. ¿Cómo ves este mundo?

FR. Cuando era pequeño estábamos todos delante de la pantalla de televisión y nos creíamos que aquello era la bomba. Recuerdo que había una serie, Superagente 86, en la que el protagonista tenía un zapatófono; se sacaba el zapato y hablaba por teléfono con él. Ese gesto nos parecía algo extraordinario y hoy todos tenemos móvil.

La tecnología es, afortunadamente, consecuencia de la curiosidad, inteligencia y ambición de la humanidad, y del deseo del hombre de mejorar su calidad de vida. Obviamente, al final se puede aplicar para lo bueno y para lo malo. Si no se hubiera aplicado para lo malo no habría bombas atómicas, pero el principio de la bomba atómica es el mismo con el que se realiza la fusión nuclear y se obtiene energía atómica barata, no sé si tan limpia, pero barata para muchas empresas y para muchos ciudadanos.

La evolución tecnológica es consecuencia de ese deseo de las personas de aspirar a más y utilizar sus conocimientos para ello. Habiendo dicho todo esto, a mí me asusta no estar en la ola de la tecnología.

Hay muchas cosas que, no es que no las utilice, es que no las entiendo. No obstante, lo más relevante es si la tecnología está al servicio de la persona o la persona al servicio de la tecnología.

PM. ¿Te preocupa la seguridad, desde el punto de vista informático?

FR. Por supuesto que me preocupa la seguridad. No tanto en el terreno personal, porque no tengo ni Facebook, ni Twitter... No me interesan, probablemente porque creo que la persona debe preservar más su intimidad y estos medios no ayudan a ello. Pero sí que me preocupan desde el punto de vista de la empresa. Parece un poco ridículo que, por un lado, estemos sometidos a tantas regulaciones por el hecho de ser una empresa cotizada y tener unos datos relevantes, y que, por otro lado, cualquiera puede llevarse esos datos si están colgados en la red. Me preocupa, pero no me obsesiona, y no me obsesiona porque, en el fondo, tampoco me obsesiono por mi vida privada. Siempre he practicado una máxima bastante fácil: si quieres que algo no se sepa, no lo hagas.

PM. Por último, ¿qué importancia piensas que tiene el liderazgo en la estrategia?

FR. El liderazgo es relevante por tres motivos. Primero, porque alguien tiene que poner encima de la mesa el cambio. El cambio no surge solo: tiene que haber alguien que tire de ese carro. Alguien tiene que provocar, proponer y llevar la bandera del cambio. Segundo, el liderazgo es importante porque no todo el mundo está dispuesto a cambiar. Y tercero, el liderazgo es importante porque, en los procesos de cambio, no todo es ‘miel sobre hojuelas’, sino que hay momentos buenos y momentos malos, y alguien tiene que mantener viva la llama de la importancia, la necesidad y la voluntad de ese cambio. Y ese es el líder.

PM. En las últimas décadas el liderazgo ha experimentado cambios notables...

FR. En el pasado teníamos líderes de grandes frases y manifestaciones; hoy en día las empresas y las organizaciones requieren otro tipo de líderes. Y, sobre todo, mi teoría personal es que el líder de verdad es aquel que predica con el ejemplo. El líder tiene que ser el espejo en el que el resto se mira. Y como estamos en un mundo cada vez más transparente, en el que los medios de comunicación y las tecnologías hacen que se sepa casi todo de todo el mundo, el nuevo liderazgo debe estar cada vez más asociado con la transparencia y el ejemplo. **TDN**

