

Liderando en positivo

Entrevista a Ignacio Garralda

Enero 2015
www.liderandoenpositivo.com



“Es necesario que haya consistencia entre lo que el líder dice y lo que hace”

Ignacio Garralda, presidente de Mutua Madrileña

En la actualidad, el papel del líder empresarial ha evolucionado, necesitando estar “mucho más pegado a la tierra y con mucha más interacción con la gente que trabaja en la empresa”, afirma Ignacio Garralda, presidente de Mutua Madrileña. “Lo definitorio de un buen líder es tratar de visualizar cuáles son los objetivos y tratar de que se motive a la gente para que pueda implementarlos”, para lo cual es necesario “que el equipo sea muy cercano a la persona que dirija la empresa”. También destaca la importancia de las redes sociales como supervisoras de estos líderes, señalando que “en el momento en el que te sientes un poco vigilado, estás obligado a rendir cuentas y, cuando lo haces, las cosas salen mucho mejor”.



Ignacio Garralda, presidente de Mutua Madrileña.

En un sector como el de los seguros y en un grupo tan diversificado como Mutua Madrileña, ¿cuáles son las principales características que debe tener un líder? ¿Cree que se precisan capacidades o sensibilidades diferentes a las de otros sectores?

Los atributos que debe tener un líder son generales para casi todas las empresas, independientemente del sector en el que se desenvuelvan. Creo que, en principio, lo definitorio de un buen líder es tratar de visualizar cuáles son los objetivos que tiene que conseguir y tratar de que, una vez definidos, se motive a la gente para que pueda implementarlos. Para esto, es necesario que el equipo sea muy cercano a la persona que dirija la empresa, para que se sienta involucrado. Después, para el equipo es muy importante que el líder en cuestión, el dirigente de la empresa, acabe haciendo todo lo que dice. Es decir, que haya consistencia entre lo que se dice y lo que se hace. Esa es la piedra fundamental para el liderazgo.

¿Cómo cree que se mantiene la confianza en los equipos en un entorno de reducción, fruto de la crisis que estamos viviendo?

La crisis ha afectado a todo el mundo, pero nosotros hemos pasado un poco por encima de ella, sabiendo que lógicamente nos ha salpicado. No hemos reducido

personal sino que hemos seguido incrementándolo desde 2008, y, por tanto, lo que hemos tratado de hacer es que los equipos y las nuevas incorporaciones estuviesen muy volcados en la atención al cliente y en la cercanía y el contacto directo con el cliente. En ese sentido, la evolución de la plantilla de la Mutua ha sido muy acorde con la trayectoria empresarial de la propia compañía.

Durante su extensa trayectoria profesional, ¿cuáles son los retos más importantes a los que se ha tenido que enfrentar?

Yo asumí la presidencia de Mutua Madrileña en 2008, justo cuando acababa de empezar la crisis financiera. En aquella época, la empresa tenía el serio problema de que los mutualistas estaban yéndose, y estaban cayendo a un ritmo de 5.000 mutualistas al mes, lo que hacía un total de 60.000 al año.

Lo primero que hicimos fue intentar frenar esa sangría, haciendo una política agresiva de precios, lo que nos facilitó recuperar el ritmo y el contacto con nuestros clientes, así como lograr revertir la tendencia de caída. Desde entonces, estamos teniendo crecimiento de mutualistas tanto en Madrid como fuera.

Después, en una segunda etapa, y una vez que logramos reconducir aquella fase crítica, nos dirigimos hacia una fase de expansión e hicimos la operación más grande que ha habido en el sector asegurador en España: la compra del 50% de Segurcaixa Adeslas y su toma de control por Mutua Madrileña, que además llevaba consigo un acuerdo en bancaseguros con Caixabank, todo ello por valor de 1.000 millones de euros. Esto nos permitió tener una distribución geográfica y por campos que no había tenido nunca la Mutua, logrando ser los número uno en salud a través de Adeslas.

Ahora nos queda la tercera etapa, que es más lenta, y que consiste en la expansión fuera de España, que

“Ahora nos queda la tercera fase de nuestra estrategia de crecimiento, que es más lenta, y que consiste en la expansión fuera de España”

lógicamente exige conocer los mercados fuera de nuestras fronteras, lo que lleva más tiempo.

Durante este proceso que describe, ¿cuáles cree que han sido las claves del éxito?

Siempre son una suma de varias cosas. Pero, sin duda, ha sido definitivo tener el objetivo muy claramente identificado, porque el foco sólo puede ser uno, no se pueden tener varios. El foco inicial fue reconvertir la tradición, el negocio central de la Mutua y después ya expandirnos fuera de Madrid y, en el futuro, fuera de España.

Se trata de saber discernir cuál es el objetivo principal y cuáles son los objetivos accesorios o colaterales. Para mí, este es el secreto del éxito. Aunque no siempre es fácil, hay que hacer un análisis muy riguroso de la situación y después, hay que tener una capacidad de síntesis para saber, de todas las alternativas que hay, cuál es la definitiva.

En el caso de Mutua Madrileña, la visibilidad comercial, publicitaria y promocional ha crecido mucho en los últimos años. ¿Cómo contribuye esa visibilidad a fortalecer el liderazgo de la compañía?

Una de las claves del éxito de Mutua Madrileña ha sido la campaña que empezamos en el 2009: “Soy de la Mutua”. Ha pegado mucho en la televisión, fue una campaña bastante novedosa y hemos sido

“La única forma de arreglar esta situación es que las clases dirigentes asuman un cierto papel de ejemplariedad y de rendición de cuentas”

consistentes y la seguimos potenciando. El transmitir a los mutualistas el sentimiento de pertenencia a la entidad fue lo que nos diferenció totalmente del resto de la competencia, que hacía su publicidad basándose principalmente en el precio.

En aquel momento, nosotros creímos que el componente de orgullo de pertenecer a la Mutua tenía más valor. Ese sentimiento de pertenencia que logramos crear es una de las grandes razones de que el índice de anulaciones cada año sea el más bajo de todo el sector, porque nuestro ritmo de bajas está en torno al 5%, mientras que el resto está en un 21%.

Pasando ahora a hablar de la sociedad, que está extremadamente sensible con valores como la transparencia o la honestidad de sus líderes, ¿qué cree que tienen que cambiar los responsables de las grandes empresas? ¿Qué tendrían que hacer determinados perfiles políticoeconómicos para recuperar esa confianza perdida de parte de la sociedad?

Nunca habíamos estado en una situación como en la que está España ahora. La sensación es de una quiebra total de confianza en las clases dirigentes, y entiendo por clase dirigente todo el que tenga cierta dosis de responsabilidad. La única forma de arreglar esta situación es que las clases dirigentes, ya sean políticos o empresarios, asuman cierto papel de ejemplariedad y de rendición de cuentas.

Hasta ahora, había determinadas empresas que tenían que rendir cuentas a los supervisores, sobre todo, en el sistema financiero, pero actualmente todas las empresas tienen que rendir cuentas como consecuencia, básicamente, de la irrupción de las redes sociales. Las redes sociales han pasado a ser los supervisores.

Por lo tanto, todos los empresarios tienen que ser conscientes de que están supervisados en todo momento. Y, en el momento en el que te sientes un poco vigilado, estás obligado a rendir cuentas y cuando lo haces, las cosas salen mucho mejor.

A los jóvenes que se están preparando para ser los futuros líderes, ¿qué mensaje les trasladaría?

Lo esencial es que inviertan mucho tiempo en su formación. Si no tienes formación, podrás trabajar en algún sitio y, si tienes contactos, en otro, pero si no tienes formación, es muy difícil tener un puesto y una carrera profesional dilatada a lo largo de tu vida.

Además, la gente ya no va a trabajar en un solo sitio, sino que la versatilidad, el cambio y la posibilidad de ir de un lugar a otro van a ser elementos necesarios para que se pueda acceder a puestos de responsabilidad. Y para esto es necesario tener formación. Y no sólo eso, sino que deben saber asumir riesgos y ser emprendedores.

La innovación se ha convertido en una de las grandes palancas del crecimiento. ¿Cómo cree que se puede innovar en el ámbito tanto del liderazgo como de la gestión de personas?

No cabe duda que la innovación es esencial y en España no le hemos dedicado la atención que deberíamos, seguramente por un déficit crónico desde el punto de vista de los recursos financieros aplicados a este campo.

En la medida de lo posible, se trata de que la innovación sea un proceso en el que los propios empleados, cada uno en su faceta, estén pensando en cuáles son los

puntos de mejora de sus respectivos servicios. Y, por lo tanto, debe ser una labor que esté absolutamente generalizada y desarrollada de forma transversal en toda la organización.

En Mutua, tratamos de darle mucha relevancia a este aspecto animando a nuestros empleados, a través de concursos de ideas o dándoles información, para que sean ellos mismos los que lideren los procesos innovadores. En concreto, por ejemplo, contamos con el curso "Soy Emprendedor". Este programa ofrece formación a toda la gente que quiera asumir esa capacidad de ser empresario o emprendedor. Este programa es tanto para los mutualistas como para los propios empleados que quieran acogerse a este curso.

Partiendo de la base de su trayectoria, al frente de grandes equipos y perfilando la figura del líder, ¿cómo cree que ha evolucionado esta figura? ¿Qué considera que necesita ahora un líder que antes no necesitaba?

Ha evolucionado y seguramente va a evolucionar más. El líder era antes algo casi religioso, un iluminado. Ahora este tipo de líder ya no existe. Tiene que estar mucho más pegado a la tierra y con mucha más interacción con la gente que trabaja en la empresa.

Es imprescindible que el líder tome información de la gente que está en sus equipos y que la gente note que lo que dice es tenido en cuenta por él. Esa interacción de ideas y de innovaciones que suministran todos los que forman los equipos directivos es primordial.

Y ese juego de interacción también va en el sentido de que los equipos se den cuenta de que tienen un líder que en los momentos malos dé la cara por ellos, que los empleados vean que, si hay un momento de cierta dificultad, sea el número uno de la empresa el que dé el paso adelante.

“El líder actual tiene que estar mucho más pegado a la tierra y con interacción constante con la gente con la que trabaja”

¿Hay algún líder al que admire especialmente? Y si es así, ¿por qué?

He de reconocer que a los líderes empresariales los admiro pero no me impresionan porque, al fin y al cabo, siempre habrá una empresa exitosa detrás. Yo creo que lo que más me impresiona son los líderes sociales, que son muchísimo más escasos y difíciles de encontrar, como, por ejemplo, Nelson Mandela o Gandhi. Líderes que venían de la nada y que revolucionaron los sistemas de segregación que existían de una forma absolutamente pacífica.

El liderazgo tiene que ser moral y estos eran dos líderes morales absolutos que pagaron con la cárcel muchos años, pero que en lo que trataron de hacer, no emplearon jamás la violencia.

Contacto

CONFEDERACIÓN ESPAÑOLA DE DIRECTIVOS Y EJECUTIVOS - CEDE

World Trade Center
Moll de Barcelona, s/n Edificio Este 1ª planta
08039 Barcelona (Spain)
Tel. +34 93 508 83 20
Fax. +34 93 508 83 21
Correo electrónico: info@directivoscede.com