CEDE
CONFEDERACIÓN ESPAÑOLA DE DIRECTIVOS Y EJECUTIVOS

Con la colaboración de:

Deloitte.

Liderando en positivo

Marc Murtra

Noviembre 2022

“Para generar una cultura de innovación hay que asumir riesgos e incentivar”

Marc Murtra | Presidente de Indra.

Nacido en Blackburn (Lancashire, Reino Unido), en 1972, Murtra es ingeniero industrial especializado en Mecánica de Máquinas por la Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales de Barcelona (ETSEIB) de la Universidad Politécnica de Cataluña. También tiene un Máster en Administración de Empresas (MBA) con major en Finanzas por la Leonard School of Business de la Universidad de Nueva York.

Empezó su carrera profesional en la industria nuclear en British Nuclear Fuels Ltd en el Reino Unido, y continuó en la consultora de estrategia Diamond Cluster, donde trabajó para grandes empresas tecnológicas. Ha dedicado varios años a la función pública, donde fue especialista en Estrategia Digital, Transformación Digital y Public-Private Partnerships. Tras unos años desarrollando distintas labores en el sector público, regresó en 2011 al privado en el ámbito de la Banca de Inversión.

En la actualidad, es presidente del Consejo de Administración de Indra, así como de la Comisión de Estrategia.

Además de presidir una compañía líder global en consultoría y tecnología, con presencia local en 46 países, posee una exitosa trayectoria profesional en el ámbito de la tecnología, las finanzas y el sector público, ¿cómo definiría su modelo de liderazgo? ¿Qué cualidades, desde su experiencia, tiene que reunir un buen líder?
No sabría decir exactamente cuál es el modelo de liderazgo que me define, desde un punto de vista teórico. Pero sí puedo hablar de cómo intento ejercer las responsabilidades que tengo. En primer lugar, es muy importante tener una idea muy clara de hacia dónde debe ir la organización, cuál es nuestro objetivo estratégico, de una manera clara, sencilla y creíble. En segundo lugar, es fundamental tener una hoja de ruta para llegar a ese objetivo, entender bien cuáles son las dificultades y los riesgos. También hay que tener “sensores” para saber cómo está reaccionando el mercado a tus previsiones y cómo está avanzando la organización para conseguir los objetivos marcados. Y, por supuesto, hay que contar las personas adecuadas, el talento adecuado, un equipo con el empuje correcto para implementar ese plan de liderazgo.

En materia de liderazgo, ¿cuáles han sido sus referentes, qué líderes o personas relevantes le han inspirado a lo largo del camino?
Mis líderes referentes se dividen en dos grandes grupos: los más mediáticos y famosos, y aquellas personas que han ejercido liderazgos en los que yo me he fijado e inspirado. Uno de los líderes históricos destacados para mí ha sido Winston Churchill, como referente del liderazgo en valores: representa de manera constante los valores, y desde ellos, en un momento muy complejo, es capaz de liderar y construir una nueva Europa.

Otro liderazgo extraordinario es el de Nelson Mandela, una persona que pasó 27 años de su vida en la cárcel por defender unos principios y que después fue capaz de liderar con una generosidad increíble a una sociedad en transición.

En el plano más personal, recuerdo algún profesor en el colegio, personas estrictas, coherentes, inspiradoras, con ganas de hacer bien las cosas. También aquellos jefes que han sabido combinar la exigencia y la tensión con la coherencia y la explicación. Y otro líder indiscutible para mí es Isidro Fainé, que convirtió una caja de ahorros provincial en un grupo industrial inversor líder en España.

En el contexto actual, Europa se ha convertido en el nuevo terreno de juego donde las capacidades tecnológicas y digitales de las compañías juegan un papel determinante. Prueba de ello son los fondos Next Generation EU, que promueven una mayor digitalización de la economía. ¿Cómo pueden los líderes impulsar esta oportunidad histórica para transformar nuestra economía y el modelo productivo?
Los fondos Next Gen son una ingente cantidad de dinero con unos objetivos preestablecidos y unos mecanismos de uso muy concretos. Tienen como objetivo transformar el tejido económico europeo. Para conseguir eso se necesitan varias componentes, y una de las más importantes es el liderazgo de las diferentes organizaciones que participan en ese proceso. Desde el punto de vista empresarial es entender bien qué cantidad de dinero va a venir, con qué finalidad y adaptar la organización para que eso se consiga. Necesariamente esto requiere de muchas personas empujando y liderando para asegurar que esas cosas ocurran. La clave para gestionar los fondos va a ser la implementación. Creo que la conceptualización se ha hecho muy bien, que los instrumentos jurídicos y legales son los que existen en los diferentes países, y creo que la clave es que los que lideran desde el sector público y los que lideran desde el sector privado, se pongan de acuerdo con generosidad y flexibilidad para asegurar la ejecución.

Indra es una compañía que destaca por su esfuerzo innovador y que cada año continúa liderando los rankings de innovación empresarial que elabora y publica la Comisión Europea. ¿Cómo se puede impulsar esta cultura innovadora dentro de las compañías?
Innovar es algo extraordinariamente difícil. Y para asegurar una cultura de innovación necesitamos activar e impulsar diferentes aspectos que tienen que ver con qué se mira y qué se incentiva. El éxito de un cazador no se mide por el número de disparos que falla, si no en cuántas piezas caza. Pero la realidad de muchas organizaciones es que el progreso de las personas queda capado por el número de errores. La esencia de la innovación es que sin riesgo no hay retorno. El riesgo significa la capacidad de equivocarse. Una organización que quiere ser innovadora tiene que asegurarse de que se comenten los errores que se tienen que cometer por los motivos adecuados. Y que hay que premiar a los que asumen riesgos de manera sistemática, que tiene un objetivo, que analizan bien el riesgo y tiran hacia adelante.

Este cambio de paradigma genera enormes oportunidades también para los jóvenes, que, no obstante, necesitan desarrollar las competencias necesarias que les permitan incorporarse a este nuevo mercado laboral. ¿Qué retos educativos y de formación técnica debemos abordar para impulsar el talento y la formación de los líderes del mañana?
Los retos de formación universitarios están razonablemente bien cubiertos, aunque se requiere que haya una continuidad en la formación en tecnologías más modernas y en *skills* más *soft*, de trabajo en equipo, etc. Los retos internos que nosotros

> "La clave para gestionar los fondos Next Generation EU es que los líderes, tanto del sector público como privado, se pongan de acuerdo con generosidad y flexibilidad para asegurar su implementación"

tenemos están relacionados precisamente con el trabajo en equipo, gestión con el cliente, entender lo que es un jefe y con el desarrollo de un conocimiento técnico muy específico.

El sector de la Defensa es una industria con un efecto muy positivo en toda la sociedad, ya que genera capacidades tecnológicas e industriales de primer nivel y crea empleos de calidad, la mayor parte de ellos en las ramas STEM. Sin embargo, todavía vemos pocas mujeres desarrollando su carrera profesional dentro de estas disciplinas. ¿Cómo se puede incrementar la presencia de las mujeres en las carreras STEM? ¿Qué iniciativas serían las más eficaces desde las compañías y también desde las administraciones públicas?
Respecto a la incorporación de mujeres en STEM y en Indra tenemos un problema sistémico. Hoy solo el 10% de los estudiantes de carreras STEM son mujeres, y eso significa que de aquí a 20 años solo el 10% de los ingenieros con 20 años de experiencia laboral serán mujeres. Por tanto, es un problema a corto, medio y largo plazo difícil de resolver. Todo apunta a que tiene que ver con la cultura, con la mentalidad: hay que trabajar en las familias, en los colegios, en las empresas... Si queremos cambiar esto hay que empezar con las niñas desde los 5 años. Es un problema de ética, de justicia y de equidad: no podemos dejar la mitad del talento fuera de las carreras STEM.

Además de la diversidad, la sostenibilidad es otro de los grandes desafíos que tenemos por delante como sociedad. ¿Cómo pueden trasladar los líderes la importancia de la sostenibilidad entre sus grupos de interés?
En Indra nos tomamos muy en serio la sostenibilidad. Para nosotros tiene dos ángulos, uno más cultural, mental, de explicar a todos nuestros *stkaholders* y que todo el mundo entienda cuál es la importancia de la sostenibilidad. Y otro ángulo de incentivos: si no hay incentivos, es muy difícil que una organización se adapte. Nosotros notamos la presión de los fondos de inversión que cada vez más exigen que las empresas seamos sostenibles, y si no, no invierten. Por eso en Indra estamos trabajando muchísimo en esta línea.

> "La esencia de la innovación es que sin riesgo no hay retorno. El riesgo significa la capacidad de equivocarse. Una organización que quiere ser innovadora tiene que asegurarse de que se comenten los errores que se tienen que cometer por los motivos adecuados"

Ya para finalizar. Los jóvenes vuelven a ser los grandes perjudicados de esta nueva crisis, marcada por la invasión rusa de Ucrania, los últimos coletazos de la pandemia y la aceleración de la revolución digital que en ciertos sectores genera una brecha digital y social. ¿Qué mensaje positivo le enviaría usted a las nuevas generaciones?
Hay muchas cosas que a mí me habría resultado útil interiorizar cuando acabé la carrera. La primera es que todas las cosas importantes cuestan mucho esfuerzo, tanto en lo personal como en lo profesional. La progresión suele ser exponencial: muchos años de esfuerzo, de empuje, de hacer bien las cosas, de aprendizaje, en los que puede parecer que no hay un retorno... Pero después aparece. La casualidad también es muy importante en la vida profesional. Y si uno quiere tener un impacto, tiene que saber hacer algo que la mayor parte de la gente no sepa, y esto se consigue dedicando mucho tiempo a aprender.

Contacto

Fundación CEDE - Confederación Española de Directivos y Ejecutivos

Edificios Trade
Gran Via de Carles III 86, 8-1
08028 Barcelona (España)
Tel. +34 93 508 83 20
Fax. +34 93 508 83 21
Correo electrónico: info@directivoscede.com