



Salva López, Colaborador Académico de ESADE Business School

## **“Bruce Springsteen pone en valor el esfuerzo del equipo, una característica muy buena del liderazgo”**

La música suele ser un buen ejemplo de los valores que se necesitan en el mundo de la empresa. Detrás de una estrella del rock siempre encontraremos un equipo de alto rendimiento, un grupo de excelente profesionales que acompañar a esa estrella y un gran líder que aglutina a esos equipos y arrastra a millones de fans. Un ejemplo paradigmático es el de Bruce Springsteen. Su propio apodo, The Boss, lo dice todo. Salva López, experto en marketing y en el rock, explica por qué Bruce además de ser una gran estrella de la música también es un ejemplo a estudiar y seguir. Aunque hay muchos más ejemplos.

José Antonio Carazo, Director de Capital Humano.

## FICHA TÉCNICA

**Autor:** CARAZO MURIEL, José Antonio.

**Título:** Salva López (ESADE): "Bruce Springsteen pone en valor el esfuerzo del equipo, una característica muy buena del liderazgo".

**Fuente:** Capital Humano, nº 333. Julio-Agosto, 2018.

**Resumen:** Bruce Springsteen, conocido como The Boss, es una de las leyendas vivas del rock. A sus 68 años sigue llenando estadios y sus conciertos se prolongan hasta 4 horas. A lo largo de su carrera ha vendido más de 120 millones de álbumes y ha logrado 10 números uno y un Óscar. Para Salva López, profesor de marketing y apasionado del rock, "es un ejemplo de lo que llamamos 'liderazgo resonante', el que es capaz de motivar a los demás y encender la llama de la motivación, de la ilusión, del compromiso. De los muchos atributos que se pueden destacar del 'Jefe' destacan su enorme respeto por el trabajo de los demás y su capacidad de poner en valor el esfuerzo de los que hacen posible que sea un auténtico líder.

**Descriptor:** Liderazgo / Música / Trabajo en equipo / Creatividad

**D**etrás de un gran líder siempre hay un gran equipo. La genialidad o la capacidad de arrastre de un líder no sería posible sin seguidores, sin buenos seguidores. Pero, ¿qué hace de una persona un gran líder? ¿Son suficientes ciertas características técnicas? ¿Son imprescindibles atributos de la personalidad? ¿Cuál es el estilo de liderazgo más adecuado? Estas y otras preguntas encuentran respuesta en esta conversación con Salva López, SalvaROCK, un profesional un tanto atípico. Imparte clases de Marketing y Creatividad en Esade Business School y ha sido Director de Marketing de un par de empresas. Además es un apasionado del rock. De hecho tiene su propia banda con la que ya ha publicado dos discos. Conferenciante habitual, ha dado charlas en 12 países de tres continentes, adonde siempre acude acompañado de una de sus guitarras eléctricas. Es autor de libros como "ROCKvolución Empresarial" (Empresa Activa) y "Persiguiendo la Excelencia" (iBook multimedia) y ha fundado y dirigido dos programas de radio centrados en la música.

Su conocimiento del marketing y la música le ha permitido apoyarse en la segunda para ilustrar sus clases y sus charlas. En esta entrevista se centra en Bruce Springsteen para identificar los rasgos más destacados de su estilo de liderazgo y extraer conclusiones que se pueden extrapolar al mundo de la empresa. Bruce Springsteen, conocido como The Boss, es una de las leyendas vivas del rock. A sus 68 años sigue llenando estadios y sus conciertos se prolongan hasta 4 horas. Autor de canciones como The River, Born in the USA o Streets of Philadelphia, con la que ganó un Oscar. Es el líder de la E Street Band y en su carrera profesional ha vendido más de 120 millones

de álbumes y ha logrado 10 números uno, un palmarés superado por muy pocos.

**P.- ¿Se puede considerar a Bruce Springsteen como un ejemplo de liderazgo?**

**SalvaROCK.-** ¡Claro que se puede! Normalmente hablo de Bruce cuando hablo de liderazgo porque es un ejemplo clásico. Es un ejemplo de lo que llamamos 'liderazgo resonante', mucho antes de que Obama pusiera de moda el término. El tema de la resonancia es un tema estrictamente musical. Un objeto vibra y por resonancia empieza a vibrar otra cosa, otra cuerda, otro instrumento... un líder resonante es un líder que es capaz de motivar a los demás y encender la llama de la motivación, de la ilusión, del compromiso. Es un tipo especial de líder que inspira. Vibra y hace vibrar a otros. Bruce es este tipo de líder.

**P.- ¿Su propio apodo, The Boss, le define como líder?**

**S.R.-** Yo creo que se ha acostumbrado y lo ha aceptado. En sus comienzos, en una de esas bandas por las que pasó él se ocupaba de la tesorería, de recaudar la taquilla, y de pagar a los músicos. Empezaron a llamarle 'El Jefe' por eso y así se le conocía entre sus propios músicos. A él no le gustaba, pero así le quedó. Los apodosos vienen así y muchas veces al propio músico no le gustan, pero los acaba aceptando.

**P.- ¿El líder es el que quiero que me mande?**

**S.R.-** Es el que lleva la bandera de 'seguidme, el objetivo lo tengo claro yo'. Hay muchos tipos de liderazgo. Yo doy clases de Marketing en ESADE pero en mi ámbito privado también soy formador en otras áreas, por ejemplo en temas de liderazgo. Los formadores hablamos de muchos tipos de liderazgo. El más conocido es el liderazgo situacional que significa que en función de la situación en la que estemos el líder adopta un estilo u otro, a veces autoritario, a veces cordial, es el que sabe hacer en cada momento lo que se necesita que haga para lograr el resultado. La gente le sigue y espera que él resuelva el problema. Si hay una emergencia tendrá que ser firme y efectivo. Tal vez no tenga tiempo de dar muchas explicaciones. En otras circunstancias te llevará a tomar un café para explicarte tranquilamente por qué te pide que hagas algo. Si maneja adecuadamente todas esas situaciones se ganará tu respeto y tu aprecio, y empezará a resonar con él.

En el caso de la música hay muchos tipos distintos de liderazgo. Hay bandas que tienen un liderazgo férreo de >

> un líder casi tiránico como el caso de Whitesnake. Su líder, David Coverdale, decía: “Whitesnake soy yo”. Él manda y los demás obedecen porque él les paga. En este caso el líder es, literalmente, el jefe. Hay otras bandas que las forman amigos, como sucede con U2 o AC/DC. Son bandas en las que nadie manda porque son amigos que tocan juntos. También hay bandas en las que el líder es alternante. Un día llega el guitarrista al ensayo y tiene una idea y todo el mundo ese día se ponen a trabajar para él, pero en el siguiente ensayo a lo mejor es otro músico, el bajista o el batería, el que tiene una buena idea, y entonces los demás se ponen a su servicio para construir una canción. A eso le llamo liderazgo alternante, o liderazgo por ideas.

El caso de Bruce es muy bonito porque es un caso que nos habla de la experiencia. Para liderar hace falta experiencia. No podemos forzar la máquina humana. Aunque uno tenga muchas ganas de mandar va a necesitar años de experiencia para poder mandar, o liderar. No solo las ganas de liderar te habilitan para liderar. Bruce ya había pasado por diversas bandas y experiencias musicales antes de convertirse en la estrella que todos conocemos. Hace falta experiencia para liderar.

**P.- ¿Cuántos líderes caben en una banda?**

**S.R.-** Depende del grupo humano. Cada grupo tiene un funcionamiento distinto. Algunas bandas tienen un líder tan carismático como Bruce Springsteen y solo cabe ese. En el caso de The Beatles, que es un caso fascinante, tenían dos líderes creativos, que eran Paul McCartney y John Lennon. En Queen les pasaba lo mismo, con dos líderes creativos, aunque luego cada uno de los componentes de

la banda tenía su canción. Este es un caso muy interesante como equipo humano, como equipo de alto rendimiento.

Un caso muy bonito porque en los primeros álbumes había dos espíritus que convivían muy bien: el del guitarrista, Brian May, que le daba el alma rockera, los solos de guitarra, la distorsión, y el de Freddie Mercury, que le daba el lirismo, tocaba el piano, ponía las voces operísticas. Cada uno de los componentes tenía su espacio y estaban a gusto porque no se sentían mandados unos por otros. Es un caso de liderazgo por ideas. Eran dos elementos que aparentemente no casaban pero que ellos hicieron funcionar a base de cosas que también tiene Bruce Springsteen, como es el respeto por los colegas. Es fundamental respetar las ideas de tus colegas igual que tú quieres que los demás respeten las tuyas. El respeto mutuo es fundamental para trabajar en equipo, y para liderar.

**P.- ¿Un buen líder necesita buenos ‘segundos’?**

**S.R.-** Se habla mucho de liderazgo, es indudable. Mi buen amigo Joan Plans, que da clases de liderazgo en ESADE, me contó que cada año se publican alrededor de 500 libros en todo el mundo sobre liderazgo, pero no se publica ninguno sobre cómo ser liderado, cómo seguir a un líder. Sin embargo, todo líder necesita un buen segundo en quien apoyarse, porque liderar es agotador. Springsteen tiene varios co-líderes. Yo he visto a muchas personas de empresa decir “es que yo no valgo para ser director general pero soy un excelente segundo de a bordo”. No hay cursos para ser segundo. Pero hay gente que no quiere el protagonismo, pero que le gusta mucho apoyar al líder, ayudarlo a llevar una parte de la carga... Bruce tenía ese apoyo en Clarence Clemons, el saxofonista de la E Street Band, y también en Steve Van Zandt, el guitarrista.

**P.- ¿El respeto por su equipo es uno de los rasgos más destacados del estilo de liderazgo de Bruce Springsteen?**

**S.R.-** El respeto a sus colegas, el reconocer al equipo, es un rasgo muy claro. Todas las ideas son respetables y la gente que está implicada merece el mismo respeto que tú esperas para ti. Además es necesario tener la capacidad de reconocer el trabajo y el



Salva López, colaborador académico de ESADE.



esfuerzo de los demás en público. Esto lo hace Bruce en algunos conciertos como el día que sacó a su técnico de guitarras al escenario para que el público le dedicara un aplauso. Esto es algo que también han hecho otros, como Peter Gabriel, que es otro músico que reconoce mucho el esfuerzo de los demás y también es un gran líder resonante. Hay una anécdota muy buena de Peter Gabriel en una gira. Normalmente los técnicos que están ayudando en el montaje durante el concierto visten todos de negro para que no se les vea. Peter Gabriel los vistió de naranja fosforito y, mientras actuaba, se veía a un montón de gente por allí, en el escenario. Las cámaras les seguían y salían en las pantallas gigantes. Eso hizo ver a todos la cantidad de gente que se necesita para que se celebre un concierto y lo mucho que trabajan en cada momento del concierto. Yo vi un concierto de aquella gira y nunca olvidaré eso.

**P.- ¿Eso revela que aunque el protagonismo sea personal si no hay equipo no hay líder?**

**S.R.-** Exacto. No se trata solamente de que brilles tu solo. En el caso de Bruce, sacar al técnico al escenario hace que él brille más porque se le ve la parte humana, se ve su humildad. Poner en valor el esfuerzo de tu equipo es una característica esencial del buen líder. Cuando miras a un líder como Bruce Springsteen, o Peter Gabriel, ya no puedes pensar en lo grande que es él sólo sin acordarte del valor de su equipo, porque él mismo te ha llamado la atención sobre ello. Los mejores líderes consiguen poner en valor a la organización completa.

**P.- ¿Cuándo te diriges a un fan vas sobre seguro o, al contrario, corres el riesgo de defraudar lo que ya se espera?**

**S.R.-** Otra de las características del buen líder es dar a sus seguidores lo que esperan, pero también tener la capacidad de sorprenderles. No puedes dejar de darle lo que espera porque si no se lo das le defraudas. Esto es lo que en marketing llamamos un 'factor higiénico'. Si Bruce no toca The River o Born in the USA la gente se va a defraudar, pero también hay que darle 'almendritas' que sean capaces de sorprenderle.

Los conciertos, y la música en general, son una cuestión de diseño emocional, es un acto de diseño de una secuencia de emociones. Hay que preparar las canciones y luego ver en qué orden se interpretan porque pretendemos crear una secuencia de emociones. Bruce hace mucho esto, lo que denominamos el "factor wow", pensando mucho en el usuario, en el cliente, en el fan. El líder de

un proyecto no puede olvidarse nunca de que eso se hace para alguien.

**P.- ¿La creatividad es un riesgo?**

**S.R.-** La creatividad es una de las mayores virtudes humanas a todos los niveles. Mucha gente se pregunta qué es la innovación. Para mí la innovación es la creatividad aplicada. Y la creatividad es la imaginación aplicada. A la gente más imaginativa se le ocurren ideas disruptivas y se atreve a llevarlas a cabo. Siempre hay un riesgo en eso, claro está. Toda innovación recibe un bofetón nada más nacer como idea. El clavo que sobresale siempre recibe un martillazo.

**P.- ¿Las empresas piden creatividad pero luego les da miedo llevarla a cabo?**

**S.R.-** Totalmente. En muchos anuncios de empleo se pide gente creativa, automotivada, autopropulsada, autónoma... pero en cuanto entran en la empresa tienen que seguir las normas. Todas las empresas se llenan la boca con la creatividad, con la innovación... pero luego todo el mundo tiene muchas normas. Vivimos en la cultura del miedo al fracaso y del miedo al castigo. Deberíamos vivir en la cultura del error, donde un error no es un fracaso, sino una oportunidad de aprendizaje y mejora. Un error bien digerido es un tesoro.

**P.- ¿Bruce es quien es porque es un genio o porque se trabaja?**

**S.R.-** El concepto de genialidad es un concepto que no lo comparto. En el caso de Bruce hay que tener en cuenta que se ha desenvuelto en un mercado muy favorable. Sin quitarle ningún mérito, opino que Bruce Springsteen nunca hubiera aparecido en un mercado como el español porque aquí no existe una verdadera industria musical que te de oportunidades y te apoye. Aquí hay una industria del 'pelotazo' musical. Aquí sale Bisbal de Operación Triunfo y lo primero que hacen es lanzarle en Latinoamérica. Van al pelotazo seguro. En cambio EE.UU. es un mercado donde hay circuitos a muchos niveles, para músicos de toda clase y estilo, y en un ambiente así hay mucho espacio para que surjan esos 'genios' porque hay muchas oportunidades. Allí en cualquier bar al que vas a tocar te pagan, en España tienes que pagar tú para tocar. ¿Bruce es un genio? Yo le adoro, pero me hubiera gustado verle en España, como a todas las demás estrellas que adoramos: Prince, Michael Jackson, Jimi Hendrix, Madonna, Aretha Franklin... Tal vez, cansados de pagar por tocar en un entorno tan hostil para los músicos locales, ahora se dedicarían al parchís y >

- > nunca hubieran llegado a ser quienes son, lo cual hubiera sido un desastre.

De todas formas, uno de los factores que le diferencian es que lo da todo por el público. ¡Y sus conciertos pueden durar hasta 4 horas! Hay muchísimo trabajo detrás de un concierto. Antes he citado OT. Una de las cosas positivas de ese programa es que por una vez enseñaban el esfuerzo de preparación de un concierto, de una actuación. Eso no se había visto nunca. La gente cree que los músicos somos como un mp3 y tocamos como quien habla. Sin embargo tocar una canción y que suene bien requiere muchas horas de estudio y preparación. Bruce es un auténtico profesional rodeado de grandes profesionales. Son un equipo de gente superprofesional haciendo un trabajo superprofesional. Pero la mayoría de músicos que entrevisté en mis años de radio se quitaban importancia. Decían que ese era su oficio, igual que un zapatero o un fontanero tenían el suyo y nadie les aplaudía por ello. No se sentían merecedores de ninguna idolatría. La mayoría eran muy humildes. Creo que Bruce también lo es.

**P.- Hoy se busca más el artista integral, que componga, que interprete, que toque? ¿Eso sólo lo pueden hacer los muy buenos?**



La gente cree que los músicos somos como un mp3

**S.R.-** Cuando la música se escuchaba, pero no se veía, los músicos no tenían que ser guapos. Parecía que Elvis volvía loca a la gente por bailar en el escenario, como si lo hubiera inventado él... Ya Chuck Berry hacía eso, lo que pasa es que Chuck Berry era negro y, en una América marcada por el segregacionismo racial, los medios se lanzaron a por Elvis, que era blanco, y lo vendieron como la bomba. Cuando apareció la MTV si no tenías un vídeo no existías y para salir en un vídeo mejor que fueras más o menos atractivo. Ahora buscamos músicos que lo sean todo: creativos, directivos, ejecutivos, guapos, sexys. El paradigma es Beyoncé, que es todo eso. También Lady Gaga es una persona supercreativa y emprendedora que se ocupa de todos los aspectos del espectáculo, desde la composición musical, hasta el concepto audiovisual, la coreografía, el estilismo, el diseño de vestuario... Son auténticas empresarias de este negocio. Pero insisto en que esto sucede en EE.UU., donde los artistas se pueden profesionalizar porque hay toda una industria a su disposición. Lamentablemente no sucede así en otros países.

**P.- ¿Un líder consagrado debe implicarse en causas sociales?**

**S.R.-** No por obligación, pero si te sale, hazlo. De hecho, les funciona muy bien. Cuando Chris Martin, líder de Coldplay, escribe mensajes en sus manos que dicen "Fair Trade" (comercio justo) sabe que le van a enfocar al tocar el piano, le funciona y gusta a la gente. Hace años escribí un artículo con el profesor Philip Kotler analizando qué nos venden las marcas más allá de la bondad de su producto. La cuestión es: ¿y con la riqueza que ganas gracias a que nosotros compramos tu producto qué haces por el mundo?, ¿qué ideales tienes? Yo quiero saberlo porque no quiero comprar un producto a alguien que vaya a usar ese dinero en algo que no me gusta. Muchos artistas americanos se mojaron mucho con Obama, pero hay causas universales en las que el riesgo se minimiza porque nadie va a estar en contra, como la igualdad de salarios hombre/mujer o el apoyo a Greenpeace o a Unicef. Esto me lleva a otra característica del liderazgo de Bruce Springsteen: la autenticidad, la honestidad. Cuando sale al escenario sientes que es un ser humano, que no está fingiendo. Ese concepto de cercanía le granjea el cariño de millones de personas.

Creo que en Bruce encontramos las mejores características de un líder. Llevo diez años contando al mundo las cosas buenas que podemos aprender de los músicos, y puedo decir que Bruce hace gala de las mejores. Es una suerte haber nacido en la misma época que él y poder disfrutar de sus conciertos y sus lecciones vitales. Long live Rock'n'Roll! ■