

ESADE



E

ESADE

Para realizar consultas o solicitar información sobre la Cátedra de Liderazgos y Gobernanza Democrática, puede dirigirse a :

Joat Henrich i Ballester

Av. de Pedralbes, 60-62
08034 Barcelona
Tel.: + 34 932 806 162
Fax: + 34 932 048 105
A/e: joat.henrich@esade.edu

Colección CuadernoS de Liderazgo

nº1. Garrigues, Antonio; Pujol, Jordi y González, Felipe, Europa: la necesidad de nuevos liderazgos, ESADE Madrid, 30 de noviembre de 2005.

nº2. Innerarity, Daniel, El poder cooperativo: otra forma de gobernar, ESADE Barcelona, 2 de febrero de 2006.

nº3. Varios autores, Los retos del liderazgo hoy, Monasterio de Sant Benet de Bages, 13 de junio de 2006.

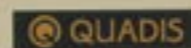
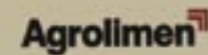
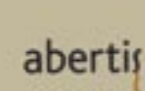
LOS RETOS DEL LIDERAZGO HOY

Cátedra LiderazgoS y Gobernanza Democrática

Jornada de reflexión y debate
Monasterio de Sant Benet de Bages
13 de junio de 2006



El 13 de junio de 2006 tuvo lugar en el monasterio de Sant Benet de Bages la jornada de reflexión y debate Los retos del liderazgo hoy, organizada por la Cátedra Liderazgos y Gobernanza Democrática de ESADE en colaboración con Caixa Manresa. La jornada contó con la participación de personalidades del mundo de la empresa, la política y las iniciativas sociales que dialogaron sobre sus preocupaciones acerca del liderazgo: ¿Cómo se ejerce hoy en día? ¿Hasta qué punto se está diversificando el ejercicio del liderazgo en diferentes ámbitos y niveles? ¿Cómo viven la experiencia del liderazgo aquellas personas que ocupan puestos de responsabilidad y cómo se valoran las dinámicas de liderazgo en nuestro país y en el resto del mundo?



SANT BENET I

En el marco universitario del mundo entero, es frecuente dar un tratamiento diferencial y específico al estudio de algunos temas que destacan por la importancia de sus contenidos o por su relevancia pública. En estos casos, una de las opciones preferentes y más prestigiadas es la creación de una cátedra. Entendemos, pues, que esta es una unidad académica de excelencia.

La Cátedra LiderazgoS y Gobernanza Democrática de ESADE se propone desarrollar un programa que permita profundizar en los interrogantes que se plantean en torno a esta temática. La Cátedra tiene la vocación de promover un foro de diálogo permanente entre las organizaciones (empresas, administraciones, ONG) y los actores (empresarios, directivos, representantes políticos, sociales, cívicos, sindicales, etc.) que en la actualidad asumen de manera comprometida y responsable los retos y desafíos de gobernar un mundo a la vez global y local. Asimismo, quiere asumir el reto de estudiar y promover formas innovadoras de liderazgo adecuadas a nuestros entornos complejos.

Son promotores de la Cátedra:



Acto de bienvenida



ACTO DE BIENVENIDA

Juan Manuel Soler Pujol

Presidente del Patronato de la Fundación ESADE. Miembro el Grupo Promotor de la Cátedra Liderazgos y Gobernanza Democrática

Bon día, buenos días, president, presidente, queridos amigos. Me gustaría daros la bienvenida a todos, en nombre de ESADE, a esta jornada de reflexión sobre los retos del liderazgo en la actualidad.

Hace ya casi cincuenta años —cuarenta y nueve para ser exactos— que un grupo de empresarios catalanes, apoyados por Jordi Pujol y por unas cuantas personas más que compartían la idea de que en Cataluña faltaba liderazgo, de que faltaba formación en el ámbito de la empresa, crearon

ESADE. Este grupo de personas sentaron las bases de lo que esta escuela es en estos momentos, en cuanto a búsqueda de la excelencia y a formación de líderes empresariales y sociales.

Cuarenta y nueve años después, una de nuestras mayores satisfacciones, que compartimos con Carlos Losada, es que el Aspen Institute de Estados Unidos, en su ranking de business schools y facultades universitarias de negocios de todo el mundo, haya nombrado a ESADE como la segunda en el ámbito de la formación humana, ética y social. Se valora, por tanto, no solo el nivel de nuestra enseñanza profesional en el ámbito de la contabilidad, el marketing y las finanzas, aspectos decisivos para los futuros empresarios, sino, sobre todo, el hecho de formar personas humanamente



válidas para la sociedad, de crear líderes. Es algo de lo que nos sentimos muy orgullosos.

Al calor de ese espíritu de ESADE surgió la idea de crear una Cátedra de LiderazgoS. Si os habéis fijado, en su título figura una S muy grande, que pretende hacer visible que no se ocupa solamente del liderazgo empresarial, sino también del liderazgo social, del liderazgo político y de la gobernanza, del buen gobierno.

El acto que nos reúne hoy aquí es un acto más, pero muy importante. En los últimos tiempos han surgido varios debates de hondo calado y, para contribuir a ellos, creo que es fundamental contar con un buen foro, en el que participen personas de primera línea, como vosotros.

Sería muy inocente por mi parte querer entrar en el tema ante líderes políticos, económicos, empresariales y sociales del nivel de los aquí reunidos. Por ello, simplemente me gustaría agradecer a todos vuestra presencia en esta sala, pues supone un indudable enriquecimiento para esta Cátedra. En particular, quisiera agradecer el apoyo y la ayuda que nos han brindado Valentí Roqueta y Caixa Manresa al poner a nuestra disposición este fantástico monasterio. «Diez siglos nos contemplan», como ha explicado Carlos Losada con napoleónicas palabras. Asimismo, me gustaría dar las gracias a todos los patrocinadores —o sponsors, como se los denomina hoy— que están haciendo posible que esta Cátedra sea una realidad.

Por supuesto, no podría dejar de agradecer el trabajo de todo el equipo de profesores, con Àngel Castiñeira a la cabeza, y, cómo no, el apoyo del señor Iglesias, el president Pujol, el presidente González, el president Rigol y el señor Garrigues, que están trabajando con fuerza en este proyecto y forman el equipo importante, el core de la casa.

Muchas gracias por vuestra presencia. Sed todos bienvenidos. Espero que el día sea muy provechoso para cada uno de vosotros, para ESADE y, especialmente, para la sociedad, pues es para ella que se ha creado esta Cátedra. Que tengamos un buen día.

Valentí Roqueta

Presidente de Caixa Manresa

Benvolguets amics, queridos amigos. En nombre de Caixa Manresa, en nombre propio y en el de Adolf Todó, director general de Caixa Manresa, que hoy nos acompaña, quisiera darles la bienvenida a todos.

Estamos muy contentos de tenerles en este monasterio de Sant Benet de Bages, un monasterio con más de mil años de historia, una historia ciertamente interesante, que queda manifiesta en sus propias piedras. El monasterio, inicialmente construido en estilo románico, recibió más tarde las influencias del gótico y el barroco y, ya en el siglo xx, se convirtió en uno de los centros del modernismo, después de que la familia del pintor Ramon Casas decidiera adquirirlo. Así, de la mano de Casas y de otros pintores de la época, como Rusiñol, el monasterio, que había quedado en estado de semiabandono tras la desamortización, vivió una nueva etapa de esplendor.

Posteriormente, el edificio pasó a manos de las hermanas del pintor y se fue degradando de manera paulatina, hasta que Caixa Manresa decidió adquirirlo para rehabilitarlo y ponerlo al servicio de la sociedad, convirtiéndolo en un museo y centro de convenciones, punto de atracción cultural y turística. En esta misma línea, se está desarrollando un proyecto muy interesante que dará como fruto la instalación, junto al monasterio, de la Fundación Alicia (Alimentación y Ciencia), un centro de investigación en el ámbito

de la alimentación y la salud. La Fundación, impulsada por la Generalitat de Catalunya todavía bajo la presidencia de Jordi Pujol y que cuenta con el asesoramiento de Ferran Adrià y de Valentí Fuster, pretende convertirse en un centro internacional de referencia en estos temas.

La rehabilitación impulsada por Caixa Manresa es también un ejercicio de liderazgo, en tanto que es muestra del compromiso con el territorio y con las personas, y quiere convertirse en un revulsivo para la Cataluña central y para el conjunto de Cataluña.

Como ven, estamos en obras. Les pido disculpas por las molestias que esto pueda causarles; no obstante, también les ofrece una oportunidad fantástica de ver cómo avanza la rehabilitación del monasterio. Estamos contentos de tenerles aquí. Deseamos que lo pasen muy bien y que en el futuro podamos repetir un encuentro de la magnitud del que hoy estamos celebrando. Muchas gracias.

Jordi Pujol

President de la Generalitat de Catalunya (1980-2003). Titular de la Càtedra Liderazgos y Gobernanza Democràtica

Supongo que esperan que les hable de liderazgo; sin embargo, lo haré al final de la jornada, puesto que a mí me corresponde hacer un pequeño discurso de clausura. Ahora, si me lo permiten, me gustaría explicarles un par de cosas sobre lo que significa este edificio.

Este monasterio forma parte de la gran obra de repoblación que se llevó a cabo en Cataluña hace diez siglos. Cataluña había quedado prácticamente desierta tras la invasión árabe, por lo que los primeros condados catalanes surgidos en el Piri-

neo trataron de repoblar poco a poco el país. De hecho, más que repoblar el país, lo que pretendían era darle consistencia por medio de la repoblación, por medio de nuevas estructuras —es decir, evitar que se convirtiera en un terreno baldío en todos los sentidos, humana, cultural y económicamente—, para que, a medio plazo, fuese un país que pudiera dar frutos.

Así pues, este edificio, como tantos otros monasterios dispersos por la geografía catalana, en su momento, formaba parte de la tarea civilizadora y estructuradora de un país. Lo que se pretendió hacer hace diez siglos con edificios como este no fue sino construir Cataluña, fer país, expresión que se puso de moda mucho tiempo después y que, afortunadamente, todavía sigue vigente.

Por supuesto, ahora esto se hace de otra forma. En este sentido, tengo que agradecer a Caixa Manresa no solo la obra de restauración de este monasterio, sino muchas otras actuaciones que nada tienen que ver con el románico, el gótico o la vida monacal, pero que contribuyen a dar sustancia, a dar densidad, a dar tejido y urdimbre al país —analogía que se me antoja muy oportuna para un país de tradición textil—.

Esto es hoy muy importante por diversos motivos. El otro día conversaba con un reconocido economista catalán sobre el problema de la crisis industrial que atraviesan, en general, los países industriales como el nuestro. Me explicaba que una de las cosas que más le preocupaba de esta situación es que la industria tenía una virtud —decía él— que las nuevas tecnologías no tienen, al menos de momento. Las nuevas tecnologías se ensalzan siempre por su modernidad, porque multiplican por diez, por cien, por mil, por un millón, las posibilidades de comunicación entre las personas, por mil cosas, todas ellas muy positivas; sin embargo, también podrían conducir a un extremo individualismo.



Habitualmente se señala como una gran virtud el hecho de ya no sea necesario que la gente se reúna en un sitio determinado para trabajar o para hacer cualquier otra cosa, de que todo se pueda hacer desde casa con ayuda del ordenador. No hay duda de que esto es muy positivo, de que incrementa en gran medida nuestro potencial; en realidad, sin embargo, queramos o no, es algo que aísla mucho a la gente. El día que todo el mundo pueda comprar a través de Internet, el día que las mujeres se habitúen a comprar a través del ordenador, en vez de ir al mercado o al colmado, se habrá producido un gran avance desde muchos puntos de vista. Sin embargo, desde el punto de vista de las relaciones humanas, de las relaciones personales, del intercambio, del contacto, del roce —esta es la palabra—, no hay duda de que se habrá producido un retroceso. Hay quien

sostiene que esto no es así, que ese mismo roce se logrará a través del ordenador. Seguramente es cierto, pero no deja de ser algo sobre lo que hay que reflexionar.

En la Cataluña interior, por ejemplo, la industria constituía, junto con las tareas agrícolas, un elemento de unión y arraigo para la gente. Por tanto, debemos encontrar fórmulas para que las personas, aunque no se muevan de casa, porque todo se soluciona con el ordenador, encuentren también elementos de arraigo.

Tengo que agradecer a Caixa Manresa muchas iniciativas —muchas de las cuales se pueden haber impulsado pensando incluso en el provecho económico, como, por otra parte, es su obligación—, pero, principalmente,

ACTO DE BIENVENIDA



tengo que agradecerle ese intento de acercarse a la gente, de entrar en contacto con las realidades humanas más recónditas, y no limitarse solamente a cuestiones «de altos vuelos». Pisar el suelo, acercarse a los problemas cotidianos, contribuye también a esa tarea de dar consistencia, de dar grosor, de dar fuerza a nuestra sociedad.

Lo que estáis haciendo aquí, en concreto, encaja de forma muy evidente con lo que acabo de explicar; pero no quería dejar de subrayar otras iniciativas, si se quiere, menos selectas, que igualmente ayudan a acercarse a la gente, a crear densidad, a crear tejido humano y social. Con esta restauración se ha querido recuperar

también la memoria que algunos habían perdido respecto a lo que había sido este monasterio. Se corresponde con algo a lo que en Cataluña hemos dado siempre mucha importancia: la resistencia del país, la identidad de resistencia, la identidad de arraigo, la defensa de lo que hemos sido, de lo que somos y de lo que queremos ser. Además, lo habéis hecho de la única forma en que una identidad de resistencia tiene sentido y es viable, esto es, complementándola con una identidad de proyecto y de modernidad. Ya tenemos, pues, las dos identidades.

En Cataluña tenemos necesidad de todo ello, porque, debido a nuestra composición huma-

na, no toda nuestra población puede sentirse vinculada de la misma manera a lo que podríamos denominar una «identidad de pasado», esto es, a unas determinadas raíces o a una determinada historia. De ahí que la aportación de la identidad de proyecto sea muy importante para mucha gente.

Por otra parte, la restauración de este monasterio, como es evidente, es un ejemplo de iniciativa, pues la habéis acompañado de un proyecto que necesariamente tiene que ser algo moderno, que se proyecta hacia el futuro y que, además, lo hace con mucha imaginación. Recuerdo, en este sentido, la primera vez que vinisteis a la Generalitat tú, Roqueta y Ferran. «Queremos abrir una Escuela de Gastronomía en Sant Benet de Bages», me dijisteis. Lo cierto es que me quedé un poco sorprendido, y ahí está, precisamente, lo que hace que los proyectos sean realmente atractivos: que rompan moldes, que exciten la imaginación de las personas, que creen entusiasmo e ilusión y que creen confianza y autoestima. Por tanto, os felicito por todo ello.

Finalmente, y para entrar en el debate que hoy nos trae aquí, me gustaría hacer una última reflexión, que es la siguiente. Desde hoy y hasta el próximo día 19 de junio, personalmente, lo único que me interesa es que el referéndum del Estatut salga bien. Ahora bien, después de esa fecha, este país, Cataluña, y toda España tendrán que sentarse, por el momento cada uno en su rincón, para pensar un poco en lo que ha pasado. Aunque el próximo domingo las cosas salgan muy bien —al menos desde mi perspectiva, y con eso no querría forzar la forma de pensar de nadie—, lo cierto es que tendremos que hacer un análisis de lo que ha pasado y por qué ha pasado. En el balance habrá aspectos positivos, pero sin duda surgirán también algunos interrogantes que de-

beremos intentar responder tanto aquí como en el resto de España.

Por supuesto, tendremos que volver a trabajar en las cosas concretas, sustanciales, en las cosas marcadamente positivas, con ambición, con recuperación de la autoestima, con recuperación de prestigio..., pero sin pasar por alto esos interrogantes. Ahora que no nos oye nadie, no me importa decir que en Cataluña algunas cosas no se han hecho bien —no las hemos hecho bien, pues yo también me incluyo—; sin embargo, tampoco se han hecho bien en el resto de España. Es una reflexión que habrá que hacer.

Con todo ello entronca el tema del que hoy nos ocupamos, el del liderazgo, que consiste, básicamente, en que es preciso que haya personas que, primero, estén dispuestas a asumir más responsabilidades que el común de la población; segundo, tengan ideas claras; y, tercero, tengan coraje, tengan valentía para explicarlo, aunque a veces lo que se explique o se pida no responda a lo que la gente espera, o a lo que la gente desea, pero, sobre todo, a lo que la gente desea a veces desde una postura de comodidad y de no asunción de responsabilidad.

A partir del día 19 habrá que hacer una reflexión de este tipo en Cataluña y en España. Además, es urgente, pues se han producido deterioros importantes. A la hora de hacer balance, en la columna del activo podremos poner cosas positivas, importantes, pero en la columna del pasivo aparecerán también algunas novedades.

Para acabar, simplemente me gustaría decirles que lo que hoy vamos a debatir aquí va a sernos muy útil en esta nueva etapa que, independientemente de los resultados políticos, concretos o materiales, se abrirá el próximo día 19.

Introducción académica ALFONS SAUQUET

**Vicedecano de ESADE.
Miembro del Equipo Académico de la
Cátedra Liderazgos y Gobernanza Democrática**



Àngel Castiñeira

Director del Departamento de Ciencias Sociales de ESADE. Coordinador de la Cátedra Liderazgos y Gobernanza Democrática.

Antes de darle la palabra a Alfons Sauquet, os quería comentar que en la cartera de mano que os hemos entregado encontraréis el programa de la jornada, donde podréis consultar el orden del día. Como veréis, va acompañado de unos cuadernos, que son los primeros que hemos publicado: uno tiene que ver con las características de la Cátedra que convoca hoy este acto; el cuaderno número 1 corresponde al encuentro que organizamos en Madrid sobre la crisis de liderazgos en Europa y en el que participaron el presidente González, el presidente Pujol y el señor Antonio Garrigues Walker; finalmente, el cuaderno número 2 presenta las reflexiones del profesor vasco Daniel Innerarity sobre una forma distinta de entender el poder: el poder cooperativo, el poder relacional, etc. Si alguno de los presentes desea tener algún otro ejemplar de estos cuadernos, luego puede solicitarlos.

A continuación hará su intervención el profesor Alfons Sauquet, quien situará académicamente la temática de la que hoy nos ocupamos antes de ceder la palabra al presidente González, a quien corresponderá, por así decirlo, la ponencia central, que luego se someterá a discusión.

Una vez expuestas estas cuestiones básicas, cedo la palabra al profesor Sauquet.

Alfons Sauquet

Muchas gracias.

Cuando hace ya algunos meses se me pidió que realizara esta intervención, acogí la demanda con la idea de que, de alguna manera, se me ofrecía una oportunidad única, por lo que debía

sentirme muy honrado. Sin embargo, a medida que se iba acercando este día me fui dando cuenta de la complejidad de la tarea.

El título fijado de mi intervención era o es El liderazgo hoy o Los retos del liderazgo. Y, en efecto, al poco de empezar a reflexionar sobre la cuestión, tomé conciencia de lo casi inabarcable de la temática, y de su complejidad. Será por ello que esta mañana, cuando venía hacia aquí en coche, recordaba una anécdota que Luis Buñuel explica en sus memorias. Cuenta Buñuel en un momento del texto que en la escuela de Calanda, donde él estudiaba, el maestro acostumbraba a llamar a los alumnos a la palestra y les pedía la lección. Y decía algo así como «Mantecón, refúteme a Kant», y Mantecón refutaba a Kant en dos minutos. Por supuesto, que aquí no vamos a hablar de Kant, pero la anécdota entronca bien con la dificultad de abordar el liderazgo de manera rigurosa y suficientemente extensiva en apenas quince o veinte minutos.

La segunda cuestión que hace difícil mi intervención, o por lo menos compleja, es que voy a ofrecer una visión académica a líderes económicos, políticos y sociales. De alguna manera, yo tendría que aprender de ustedes, más que ustedes de mí: son ustedes quienes han desarrollado una práctica, una práctica que, además, ha resultado sumamente exitosa. En este sentido, no puedo iniciar mi intervención académica sino haciendo una consideración acerca de la humildad de lo que les voy a exponer. Mi propósito, en concreto, es acercarles a lo que dice la ciencia acerca del liderazgo.

Ya saben ustedes que los académicos somos, en cierta manera, un poco retorcidos, por lo que tendemos a reconfigurar lo que se nos pide. En este caso, se me pidió una intervención acerca del liderazgo en la actualidad, o sobre los retos del liderazgo, pero a mí me ha parecido más útil hacer una breve



historia del liderazgo o, mejor, de lo que se ha dicho hasta hoy acerca del liderazgo. La razón es que se trata de un término que se emplea de forma habitual, que todos tenemos en la cabeza, y todos tenemos concepciones e ideas más o menos explícitas sobre el liderazgo. Por este motivo, parecía interesante acercarnos a lo que se ha dicho o se ha escrito en torno a esta cuestión a lo largo de un periodo de tiempo, ya suficientemente prolongado, que abarca en la práctica el último siglo.

Dicho esto, quiero comenzar con una consideración sobre la complejidad. He manifestado que el tema del liderazgo es una cuestión compleja, y lo es por dos razones. La primera de ellas remite a su interdisciplinariedad: el liderazgo se ha abordado

desde la psicología, desde la sociología, desde la ciencia política y desde las ciencias de la gestión; mi intervención bebe más de estas últimas, pero no solo de ellas. Por más que en el ámbito de la ciencia la interdisciplinariedad sea una suerte de ideal que debería orientar nuestros pasos, lo cierto es que en la práctica acaba por hacer tremendamente complejos los tratamientos de los temas.

La segunda razón por la que el tema es complejo es porque, cuando hablamos de liderazgo, estamos hablando de una competencia dinámica. En efecto, por una parte, estamos refiriéndonos a personas —cuando hablamos de liderazgo, a todos nos vienen a la cabeza líderes—, pero, al mismo tiempo, estamos pensando en una relación, en lí-

INTRODUCCIÓN ACADÉMICA



deres y seguidores, lo que sin duda incrementa la complejidad del abordaje del tema.

Quizás esto explica lo que han escrito algunos autores indiferentes épocas. Fijense. En los años cuarenta, Chester Barnard decía lo siguiente: «Se ha producido una gran cantidad de sinsentido dogmático en relación con el liderazgo». Treinta años más tarde, en los años setenta, Stogdill, quien realizó un gran trabajo de síntesis de los trabajos realizados hasta la fecha sobre el liderazgo, hacía balance sobre cuatro décadas de investigación que resultaban en una confusa masa de hallazgos. Finalmente, a mediados de los años noventa, Rost documentó hasta doscientas veinte defi-

niciones del análisis de un total de quinientas obras centradas en el fenómeno del liderazgo. Todo ello da idea de la dispersión del ámbito en que nos encontramos.

Quizás sea por esta aparente confusión por la que una persona de prestigio tan reconocido como Peter Drucker despacha el tema con una frase tan sencilla y contundente como poco esclarecedora: simplemente, un líder es aquél que tiene seguidores. Con tales antecedentes casi cabe preguntarse, si no será aconsejable orillar el tema.

Veamos la historia de los diferentes momentos del liderazgo. La historia del interés por el liderazgo no es por otro lado solamente académica. De hecho

en los inicios del siglo XX encontramos muestras de un interés profundo sobre el tema tal como se nos revela en algunas de las obras literarias más notables. En ellas transpira un considerable interés por descifrar el sentido y las características de lo que se vino a llamar “el gran hombre”. Personajes que atesoraban cualidades excepcionales. Una de las obras en las que esto se hace más evidente es precisamente en la gran novela de Robert Musil titulada, con algo más que ironía, *El Hombre sin Atributos*. El personaje central de la novela transita buscando un destino acorde con su voluntad de realizar grandes obras y a este personaje le dedica Musil su mayor atención pero precisamente, a modo de contrapunto, nos introduce un personaje ideal, Arnheim, que encarna su opuesto: el hombre con atributos. Lo notable es que para construir a Arnheim, Musil se inspira en un personaje real, el que fuera ministro alemán de Asuntos Exteriores Walter Rathenau, hijo de Emil Rathenau, fundador, a su vez, de la compañía AEG (*Allgemeiner Electricität Gesellschaft*). Rathenau, que estudio humanidades, física y química, funda un partido político, administra florecientes empresas, y se retira periódicamente para retornar a la vida civil con un nuevo ensayo filosófico bajo el brazo. Que duda cabe pues de que Rathenau, en aquellos momentos, encarnaba un ideal, el del hombre que sintetizaba lo que, en su momento, se llamó la cultura del negocio, de la mente o de la ciencia, y del alma o del arte. Arte, negocio y ciencia; las bases sobre las que se construía un hombre que atesoraba precisamente todas las cualidades.

En esa misma época se dieron otras versiones del gran hombre. A continuación les voy a leer un párrafo de otra novela. Su autor es Thomas Mann, otra persona inquieta por las cuestiones del liderazgo, y su título, *La montaña mágica*. Dice así: «Para estar dispuesto a realizar un esfuerzo considerable que rebasa la medida de lo que comúnmente se practica, aunque la época

no pueda dar una respuesta satisfactoria a la pregunta ¿para qué?, se requiere una independencia y una pureza moral que son raras y —subrayo yo— propias de una naturaleza heroica, o bien de una particular fortaleza de carácter». Esto último es lo que Mann contemplaba como necesario. Hans Castorp, el protagonista de la novela, no poseía ni lo uno ni lo otro, y no era, por tanto, más que un hombre mediocre, eso sí, en uno de los más honrosos sentidos del término. En una época en que no tenemos «para qué», buscamos esos grandes hombres, que surgen, según Mann, o bien de una naturaleza heroica, o bien de una gran fortaleza de carácter.

Todo esto que impregnaba la literatura de la época, el primer cuarto del siglo, corría paralelo al interés sociológico de Max Weber por el liderazgo carismático. A Weber, en efecto, le preocupaba algo semejante: ¿cómo pueden transformarse las sociedades una vez que se han burocratizado? En esos momentos Weber tenía en mente la Alemania de Bismarck, una Alemania que empezaba a definir casi obsesivamente los pequeños detalles de la vida ciudadana. Frente a ello, Weber se planteaba qué posibilidades de cambio habría. Fue entonces cuando empezó a pensar en la aparición de figuras singulares, de figuras líderes, resultado —de acuerdo con sus propios escritos— de los dones del cuerpo y del espíritu y, a la vez, de los seguidores potenciales. En primer lugar, los dones de cuerpo y espíritu. No dice mucho más, pero, como puede verse, está haciendo referencia a un contenido casi mágico del liderazgo. Esto es el liderazgo carismático para Weber. En segundo lugar, los seguidores potenciales, gente que sepa leer el potencial de cambio que existe en esas grandes personas.

No quiero extenderme ahora sobre el liderazgo carismático —me referiré de nuevo a él un poco más adelante—, pero sí que me gustaría subrayar una cuestión: para Weber, el liderazgo carismático

INTRODUCCIÓN ACADÉMICA



sería, a la vez, generador y resultado de una crisis,. En la actualidad se tiende mas a pensar en el carisma como una vía de salida pero para Weber el líder carismático es transformador y generador de crisis en un aparato rígido. Una persona que moviliza, que lee la realidad de una manera tal que la transforma. Ese es el primer gran momento sobre el liderazgo: la búsqueda del gran hombre, las grandes biografías.

En un segundo momento, aproximándonos ya a la mitad del siglo XX, la perspectiva sobre el liderazgo cambia radicalmente. Fruto del desarrollo de la psicología de la personalidad, del descubrimiento de los grupos y de sus procesos, el centro de interés se desplaza desde los grandes hombres hacia los grupos y las personas que los integran. En concreto, como consecuencia del descubrimiento de los grupos, el liderazgo se enfoca no

tanto a las grandes tareas hercúleas, que serían las propias de los grandes hombres, sino más bien a la gestión de los procesos informales en organizaciones y en pequeños grupos. Así, en la medida en que existan esos pequeños grupos, el liderazgo, básicamente, tratará de gestionar conflictos, de facilitar procesos y de hacer que los grupos cumplan con los objetivos que tienen marcados, desde luego, de una manera menos directiva. En este contexto, pues, el liderazgo pasa a ser algo más parecido a una influencia, lo que, como es de esperar, se manifiesta en las definiciones de la época, que serían de este orden: liderar es influir para obtener resultados a través de la invocación emocional antes que mediante juicios o mediante la autoridad. Se pasa, por tanto, de liderar como la impresión indeleble de una determinada dirección a influir en grupos por vías informales.

Si el grupo es importante, también empieza a serlo la persona o la personalidad del líder, pero no ya en un sentido tan grandilocuente como en la teoría de los grandes hombres, sino entrando más en los detalles propiamente dichos de la personalidad. Se descubren los rasgos. Se descubre que las personalidades se componen de rasgos, y al hilo de estos hallazgos nacen las teorías de la psicología de la personalidad, que se preguntan qué características tienen los líderes. Se destacan entonces rasgos como la inteligencia, la madurez, la persistencia, la originalidad, etc.

El problema de este tipo de teorías es que correlacionan con determinadas personas, y todos ustedes saben muy bien que la correlación lo que nos dice, simplemente, es que dos variables funcionan en paralelo, pero no que una sea causa de la otra. Así, al mismo tiempo que correlacionan variables como la inteligencia y la madurez, también lo hacen otras de orden muy distinto, como la altura o el atractivo físico.

Hay estudios que señalan que los presidentes norteamericanos mejor valorados eran más altos que los peor valorados. Con eso no vamos demasiado lejos. Como es lógico, al llegar a este punto se interrumpe el desarrollo de esta vía de trabajo. Sin embargo, de la teoría de los rasgos quedan las apelaciones que hoy se hacen al carácter. Así, en la literatura contemporánea se hacen constantes referencias a la madurez de los líderes, a su capacidad de persistencia, etc. Todo esto arranca de la teoría de los rasgos.

Un tercer momento de la evolución que estamos describiendo hoy, tras los grandes hombres y la aproximación a los grupos y a la personalidad, corresponde al descubrimiento de la conducta. Si la personalidad no nos aporta mucho más que una correlación, esto es, que los grandes

hombres han tenido determinados rasgos de carácter, ahora vamos a fijarnos —o por lo menos la ciencia así lo hace— en qué hacen, en su conducta. A este respecto, y en relación con el trabajo de los grupos, existe un gran número de estudios que apuntan que los líderes muestran dos tipos de conductas bastante claras y constantes: la orientación al cumplimiento de objetivos —lo que técnicamente se denomina «iniciar estructuras»— y, paralelamente, la orientación a la satisfacción de las necesidades de las personas, en un sentido casi humanista del término. Esa es una primera pregunta dirigida a los líderes: ¿qué hacen?

La segunda pregunta es ¿cuándo lo hacen? A este respecto, desde la perspectiva de la psicología de la organización, hay una buena cantidad de trabajos que nos indican cuándo es más adecuado hacer determinadas cosas y en función de que factores o criterios. Se nos dibujaba un tipo de líder especial, una suerte de ingeniero social bien informado y versátil que se adecuaría a las situaciones y les devolvería equilibrio. Una suerte de educadores encubiertos que por ejemplo cuando los seguidores fueran expertos delegarían o por el contrario dirigirían cuando la incertidumbre fuera mayor. Cabe preguntarse qué perdura hoy de estos modelos contingentes. Pues bien, gracias a este tipo de trabajos, a la constatación de la importancia de la conducta, hoy contamos con todas las teorías de funciones, con todos los roles, con todas las alusiones que se hacen en la actualidad a las funciones de un líder. Las referencias a los líderes como gestores de conflictos, como portavoces, como personas capaces de vincular redes de personas, etc., arrancan de este tipo de consideraciones.

Haciendo un muy breve resumen de la historia del liderazgo, se puede decir que hemos arrancado fijándonos en las personas, para fijarnos después en las conductas, luego en qué tipo de

INTRODUCCIÓN ACADÉMICA

conductas y en qué situaciones son adecuadas, y, finalmente, en qué tipo de personas y para qué situación. De alguna manera, vamos introduciendo nuevos elementos que no hacen sino enriquecer y reflejar la complejidad de la noción de liderazgo.

Todo ello nos llevaría, aproximadamente, hasta la década de los setenta, que es cuando entraríamos en un cuarto momento, que vendría a coincidir con el descubrimiento —por así decirlo—, a principios de los años ochenta, de dos cuestiones. La primera de ellas es la relación entre la cultura, un término que hoy está en boca de todo el mundo, y las organizaciones.

Este elemento, la cultura, no había aparecido hasta ese momento en la historia del management. Sin embargo, a partir de entonces, la cultura, los valores, las conductas integradas de una manera coherente, comienzan a parecer relevantes a la hora de explicar el mejor funcionamiento de determinadas organizaciones e, incluso, de determinados países. De hecho, el término «cultura organizativa» arranca, en gran medida, de la perplejidad de la industria norteamericana frente a la pérdida de competitividad con relación a dos países: Alemania y Japón. Por primera vez en la historia, los estadounidenses tienen la sensación de que pierden pie, y esta pérdida les hace mirar a Japón y a Alemania con otros ojos. Esa mirada les revela, sobre todo en el caso de la cultura japonesa, que los valores que hacen que las personas trabajen de manera integrada son bien distintos, aun cuando, aparentemente, las empresas funcionen de manera semejante. Todo ello, en fin, hace que el management se vuelva introspectivo y que las organizaciones comiencen a contemplarse desde el punto de vista de los valores de la cultura. Se puede afirmar que, de alguna manera, se introduce a los antropólogos en la organización.

La segunda cuestión alude al discurso sobre la

excelencia. Hasta ese momento no se había hablado de la excelencia como ideal organizativo; se hablaba de la eficiencia, pero no de la excelencia. La excelencia es un término multidimensional que hace referencia a sistemas, que hace referencia a valores, que hace referencia a una serie de variables muy complejas, pero que, al final de alguna manera, deben articularse o coordinarse. Para ello es fundamental la figura de los líderes, no ya inspiradores, sino más bien líderes que entienden los sistemas, que sean capaces de comprenderlos y de ajustar las diferentes variables.

¿Qué se pide pues a los líderes durante los años ochenta? La literatura de la época relaciona el liderazgo con dos cuestiones. La primera de ellas es la necesidad de diferenciar lo que anteriormente era «explotar» —en el sentido de hacer mejor lo que ya hacemos— de «transformar». En efecto, en esta nueva perspectiva, el líder se convierte en un transformador: no solamente en alguien que permite hacer mejor aquello que ya hacemos, sino en alguien que nos permite hacer las cosas de una manera diferente. De esta primera reflexión surgen los trabajos acerca del denominado «liderazgo transformacional».

En segundo término, se alude al «liderazgo carismático», no ya en el sentido de Weber, sino en un sentido diferente, mucho más contingente. Es decir, un líder carismático sería aquel que resuelve crisis, y no tanto aquel que las genera, a diferencia de lo que había apuntado Weber.

Hago un primer balance de lo expuesto hasta ahora. Hemos comenzado hablando del gran hombre, de los grandes personajes de la historia; después hemos hablado, o he intentado hablar brevemente, de la personalidad, de la conducta, de los líderes como ingenieros sociales y como transformadores. Quedan para el discurso contemporáneo acerca del liderazgo los términos referidos a la salud: salud psicológica, ma-



durez, etc., los asociados a la microgestión —en particular cuando hablamos de los grupos—; nos quedan los términos que hacen referencia a las funciones y a los líderes, en tanto que desempeñan determinadas funciones; nos queda la diferencia entre gestión y liderazgo, donde «gestionar» sería hacer mejor aquello que ya hacemos y «liderar» tendría que ver con este ámbito de lo transformacional... Y finalmente, nos queda lo que yo entiendo que es una mala lectura de lo que recientemente se ha venido a denominar «gestionar por valores». En mi opinión, más que gestionar por valores, que es un término que, simplemente, viene a decir que hemos de reconocer que en las organizaciones, como en cualquier otro ámbito, existen valores, lo que nos queda es que el líder debe estar atento a las culturas. Pero esto es otra cuestión.

Si bien estos cuatro momentos, de alguna manera, nos permiten explicar de forma bastante comprensiva, aunque algo superficial, cuál ha sido el trabajo sobre el liderazgo hasta hoy, aún

me gustaría ofrecer dos o tres visiones sobre el liderazgo, que yo denomino «excéntricas», para luego compartir una reflexión final.

La primera de esas visiones es muy sencilla pero contundente, y viene a decir que el liderazgo no existe, que es una mirada equivocada y que hemos de basarnos en la teoría de la atribución. De acuerdo con esta teoría, somos nosotros quienes atribuimos las causas en la medida en que nos vemos afectados. Lo que viene a decir, fundamentalmente, es que el liderazgo está sobrevalorado; esto es, que, en realidad, es algo que las personas tendemos a atribuir cuando ha ocurrido algo importante y nos afecta personalmente. En ese sentido, como explica Jim March, «nos complace sostener el mito de que el ser humano controla su destino, y cuando el ser humano tiene la sensación de que el destino es importante —lógicamente le afecta—, busca personas a quienes atribuir las causas de aquello que nos ocurre».

Les voy ahorrar una cita de Guerra y paz. Sin

INTRODUCCIÓN ACADÉMICA



embargo, les diré que, precisamente, lo que intenta Tolstoi en esa novela es descubrir si, efectivamente, los líderes existen. Su conclusión es que los grandes líderes no existen; lo que existe, por el contrario, son multitud de pequeños detalles y acciones que concurren de modo que ocurren grandes cosas. Tolstoi, seguro que habría aceptado con gusto aquél dicho militar según el que el “el primer herido en el campo de batalla es el plan”.

La segunda visión excéntrica corresponde al institucionalismo y viene abanderada por un sociólogo, Philip Selznick, que lo que viene a decir, básicamente, es que las personas que administran organizaciones introducen valor; aunque no en un sentido ético. Alguien que administra un hospital introduce un determinado valor; alguien que administra la universidad introduce valor, y el liderazgo tiene que ver con todo esto con la institucionalización.

La última visión excéntrica que les quiero comentar es la de los no consecuencialistas, quienes explican que, cuando nos preguntamos por el liderazgo, siempre nos preguntamos por sus efectos, cuando, probablemente, habría que hacerse la pregunta al revés: ¿qué vale la pena del liderazgo? Que luego se dé o no ya es otra cuestión. El mejor ejemplo de los no consecuencialistas sería Jim March, quien sostiene que «el liderazgo tiene que ver con la imaginación, con el compromiso, con el disfrute de aquello que hacemos y con la insensatez». «Con la insensatez ex ante» —añade—, mejor que la insensatez ex post. No se trata de que las cosas sean siempre insensatas, pero sí que hay que tener cierto grado de insensatez.

El último rasgo al que se refiere este autor es el de la identidad, y para describir este término, Jim March, que es profesor en Stanford, utiliza el Quijote. En la obra de Cervantes, en su opi-

nión, encontramos esa imaginación, el goce, un compromiso, pero, sobre todo, la identidad, en el sentido de que el Quijote no es un personaje que sepa lo que va a hacer en cada momento, sino que se interroga en cada momento por el que debe hacer. Y la respuesta la encuentra en la respuesta a la pregunta ¿quién soy yo? o mejor ¿qué haría un caballero, tal como yo, en estas circunstancias? Para March el liderazgo tiene que ver pues con la identidad. Nadie lo había afirmado con tanta claridad.

Para acabar, quiero aludir al quinto momento, al momento actual. Desde los años noventa, la pregunta acerca del liderazgo se relaciona con la ética, esto es, ha venido asociada al liderazgo responsable. ¿Por qué motivo? Aun a riesgo de simplificar, cabe apuntar que la aparición de múltiples stakeholders, de múltiples agentes, cuestiona claramente el paradigma de un líder con sus seguidores. En estos momentos, ese paradigma se ha quedado antiguo.

En segundo lugar, aparece con toda crudeza la cuestión de que el líder necesita de legitimidad, de manera que el concepto de liderazgo cambia sustancialmente. En este sentido, resulta muy interesante la definición aportada por Joanne Ciula que escribe que el «Liderazgo es, en buena medida, una relación compleja basada en la confianza, la obligación, el compromiso, la emoción y una visión compartida de lo bueno». Observen la diferencia conceptual respecto a hace setenta años, cuando el liderazgo se identificaba con imprimir la voluntad del líder.

Terminaré con una pregunta y una reflexión personal. La pregunta se refiere a la formación: ¿pueden formarse los líderes? Se trata de una vieja pregunta, de un viejo problema, tan viejo que Platón ya se lo plantea, aunque en otros términos, en uno de sus diálogos más famosos, el Menón cuando se pregunta ¿puede enseñarse la virtud?

La respuesta de Sócrates en ese diálogo, en cierta manera, resulta descorazonadora, porque viene a decir: «¡Hombre! Si nos fijamos en los grandes líderes que tenemos —se refiere, entre otros, a Temístocles—, no parece que la virtud pueda enseñarse fácilmente pues sus descendientes no parecen dar muchas muestras de gran liderazgo o de conducta virtuosa. Por otra parte, aquellos que dicen que nos van a enseñar a ser grandes líderes —habla de los sofistas— no parece que lo sean, y aquellos que han asistido a sus clases tampoco han llegado demasiado lejos». Platón, por tanto, no resuelve demasiado bien ese problema. Más adelante, continúa: «Solamente hay dos cosas que nos pueden guiar bien: el conocimiento cierto —que tenemos solo en determinadas ocasiones— y la recta opinión». Y es aquí donde empiezan los problemas, porque la recta opinión nos puede llevar al bien, pero, claro, no es demostrable. Puede ser recta, pero no deja de ser una opinión. Entonces se pregunta: «¿De dónde procede esa recta opinión?». El final, de nuevo, resulta un tanto descorazonador: «Esta recta opinión es un don, es un don divino», dice Platón. Resuena aquí algo de la magia de Weber y de los grandes hombres.

Aristóteles, por buscarle la réplica, se fija más en la práctica y se pregunta: «¿Qué es lo que nos hace justos?». Su respuesta es muy sencilla: «La práctica de la justicia». Por lo tanto, el liderazgo tendría que ver con la práctica de ese mismo liderazgo. ¿Qué nos hace buenos líderes? La práctica del liderazgo. Ahora bien, ¿cuáles son las condiciones del buen liderazgo? Esa es la pregunta con la que me gustaría cerrar esta intervención. Muchas gracias.

Moderador

Muchas gracias, Alfons. Pasamos de inmediato a la intervención del presidente González. Presidente, cuando quieras.

¿Por qué nos preocupa la cuestión del liderazgo? FELIPE GONZÁLEZ

**Presidente del Gobierno Español (1982-1996).
Miembro del Consejo Asesor de la Cátedra Liderazgos
y Gobernanza Democrática**



¿ POR QUÉ NOS PREOCUPA EL LIDERAZGO ?



Muchas gracias, Alfons. La verdad, por mucho que lo dudaras, me ha encantado tu intervención. Me ha parecido muy sugestiva. De hecho, antes de iniciar mi charla, me gustaría hacer un pequeño comentario a una de tus últimas frases.

Uno de los problemas del liderazgo es que anula a otros liderazgos. ¿Cómo se puede llegar a ser un líder, si realmente no hay nadie que lo sustituya? En efecto, normalmente —en política esto se ve muy claramente, pero también se observa a veces en el mundo de la empresa—, cuando el liderazgo es fuerte, cuando tiene una gran potencia, anula el nacimiento de nuevos líderes. A este respecto me gustaría hacer un pequeño discurso para, a continuación, empezar a sistematizar un poco la reflexión que ya iniciamos la vez anterior.

La característica que une mi experiencia vital con la de Jordi Pujol y con la de tanta gente en cualquier campo es que hemos llevado a cabo muchos proyectos. Se supone, de buena fe, que se trata de proyectos para ayudar a los demás, pues se parte de la base de que los proyectos se hacen para ayudar a los demás, para redistribuir bienestar entre la población, mejorando la salud o la educación, entre otras muchas cosas. Pues bien, después de muchos años de hacer este esfuerzo, que en definitiva es un esfuerzo de redistribución, uno llega a pensar: «¿Y por qué no se nos ha ocurrido redistribuir lo más valioso que poseemos, que es la capacidad de hacer ofertas que añadan valor a los demás?».

¿Es ese un bien redistribuible? Es decir, ¿puede el liderazgo generar nuevos liderazgos inten-

¿ POR QUÉ NOS PREOCUPA EL LIDERAZGO ?

tando, más que educar, entrenar? Hablo exactamente no de «enseñar a», sino de «entrenar». Adquirimos la virtud mediante el ejercicio: practicando la justicia nos volvemos justos. Es la vieja discusión acerca del líder: ¿nace o se hace? En cualquier caso, vuelvo a la pregunta anterior: ¿por qué no dedicar una parte de nuestro esfuerzo a redistribuir lo que, probablemente sea lo más valioso de cualquier emprendedor, sea político, social o económico, que es la capacidad de hacer ofertas que añadan valor a los demás?». No entiendo aquí el valor como precio —como diría Machado—, sino como algo que añade capacidad a los demás, pues lo contrario, que es hacer la oferta sin redistribuir la capacidad, suele crear sociedades pasivas o procesos educativos de formación que fomentan la pasividad.

Dicho esto, y para estimular el debate, retomaré el hilo de la reflexión que llevamos a cabo en Madrid en relación con el problema europeo y el del liderazgo. Lo quiero hacer a partir de tres ejes: las características del liderazgo actual, esto es, qué significa en el momento en que vivimos, y cuáles son sus dificultades; la relación entre el líder y las instituciones —por supuesto, no estoy hablando solo de la institucionalidad política—, y el impacto que ha tenido en esta nueva realidad el fenómeno de la globalización y todo lo que va ligado a ella: revolución tecnológica, revolución comunicacional, interdependencia creciente entre los seres humanos, etc.

El liderazgo —que no voy a definir en el sentido convencional, esto es, como infundido de valores que creemos que son buenos, sino simplemente como infundido de valores, que comporta varios aspectos— en primer lugar, comporta un compromiso fuerte y no mercenario, o lo menos mercenario posible, con el proyecto, cualquiera que sea su naturaleza.

Como personas y como organizaciones, como grupos humanos, todos somos una mezcla de valores e intereses; es inextricable: no hay manera de separar valores e intereses en los comportamientos humanos. Pues bien, el liderazgo es tanto más fuerte cuanto menos mercenario es el proyecto con el que uno se compromete. Ese compromiso fuerte del que hablo nos debería permitir comprender que haya líderes que sean auténticos fanáticos y que, como consecuencia, generen fanatismos, pues, cuando se da esta característica básica de un compromiso muy fuerte, nada mercenario, a veces se produce una adhesión fanática o incondicional.

No estoy diciendo que nos guste o no; me limito a constatar una realidad. De hecho, a menudo, por desgracia, el liderazgo no se mide por los resultados, en términos de gestión de la tarea del líder. Pensemos, por ejemplo, que en el mundo árabe-musulmán y, sobre todo, en el mundo árabe, se sigue considerando a Nasser como uno de los mejores líderes desde la independencia hasta nuestros días, sin tener en cuenta que el resultado de ese liderazgo ha sido una catástrofe para Egipto y para el resto del mundo árabe. Es lo mismo que le puede ocurrir a Ahmadinejad, el presidente iraní, quien se define diciendo: «A mí no me da miedo nada, porque yo no tengo nada que perder». Probablemente tenga razón. Es de los pocos que tienen poco que perder, porque es de los pocos no corrompidos dentro del sistema —los demás tienen mucho que perder—. Ahora bien, en lo que le falta razón es en una cosa: lo que él tiene que perder es lo que tienen que perder setenta millones de iraníes que dependen del ejercicio responsable de su liderazgo. Por eso, cuando él dice «no tengo nada que perder», realmente, a mí me preocupa mucho, más que todas las demás bromas.

¿ POR QUÉ NOS PREOCUPA EL LIDERAZGO ?

Ese compromiso no mercenario, en el que no me puedo extender mucho, comporta algo que me parece fundamental y que nos falta en nuestro proceso de formación y de entrenamiento. Comporta tener una clara conciencia de qué oferta es uno como individuo o como organización, sea política, social, económica o cultural: qué oferta es y qué valor añade esa oferta a los demás. A este respecto, uno de los elementos que probablemente subyacen tras el fracaso relativo de Europa —y por ello es también una de las cosas que más me frustran— es que a nosotros, normalmente, nos preocupa mucho más la educación como transmisión de conocimiento, lo cual conduce a crear una clara conciencia de qué demanda es cada uno de los chicos y chicas que formamos, qué demanda es que está respaldada por la brillantez del título que ofrecen para demostrarlo, pero no qué oferta es. Es imposible ejercer una función de liderazgo sin conciencia de oferta y del valor que añade a los demás la oferta que uno representa.

El segundo aspecto destacado del liderazgo, en mi opinión, es que un líder solo ejerce su función seriamente cuando es capaz de hacerse cargo del estado de ánimo de los otros. Naturalmente, la función del liderazgo no es seguir el estado de ánimo de los demás, sino cambiarlo en relación con el proyecto que ofrece: mejorarlo si es bueno, o cambiarlo si es malo.

Cuando antes Jordi decía «Bueno, ya hablaremos el día 19», es porque no quiere que yo hable antes del día 18. Y yo quiero decir aquí, en la intimidad, para que se entere toda Cataluña, que estoy por el «sí», claramente. Y, además, “rara avis”, lo estoy en contra de lo que voy a decir ahora. Estoy porque la gente vaya a votar masivamente, quizá por los errores que se han cometido aquí y acullá, o a pesar de los errores, o por una combinación de ambas cosas. Hay que

votar, por los errores o a pesar de los errores, para demostrar que la ciudadanía puede llegar a ser, a veces, más responsable que quienes representan acullá y aquí a los ciudadanos.

En definitiva, estoy por el «sí». Es un «sí» entusiasta o contenido da igual. Si alguien me dice que está entusiasmado con la Constitución Europea, le diré que es mentira, porque no pone caliente a nadie. En cualquier caso, esa no es la cuestión. La cuestión es evaluar cuáles son los elementos positivos y negativos y, una vez evaluados, decir: «Yo estoy por llegar al día 18 así. Y después —como dice Jordi Pujol— estoy por hacer mi tarea, que no es fácil, pero que es imprescindible».

Así pues, en primer lugar, es preciso hacerse cargo del estado de ánimo de los demás y tener capacidad para cambiarlo, mejorándolo o cambiándolo, en función del proyecto que uno ofrece, sea este de carácter transformador, reformador o revolucionario; da lo mismo, nosotros tenemos nuestros propios valores, y otros tendrán otros.

Esa sería la tercera característica del liderazgo: capacidad para cambiar el estado de ánimo. ¿Cuál es el problema que se plantea aquí? Podría poner algunos ejemplos, pero siempre resultarían interesantes y se podrían malinterpretar.

Hay líderes que se creen líderes y que se creen fuertes, porque no tienen en cuenta el estado de ánimo de la gente cuando toman las decisiones, y las mantienen sin corregirlas, aumentando o agravando el estado de ánimo negativo de las personas con respecto a su propuesta. Se empeñan en pensar que son fuertes, entre otras cosas, porque confunden autoritas y potestas —no entraré a fondo en ello, porque daría para otro capítulo—, porque ejercen el poder sin la autoridad moral que permite al líder nadar a contra-

¿ POR QUÉ NOS PREOCUPA EL LIDERAZGO ?



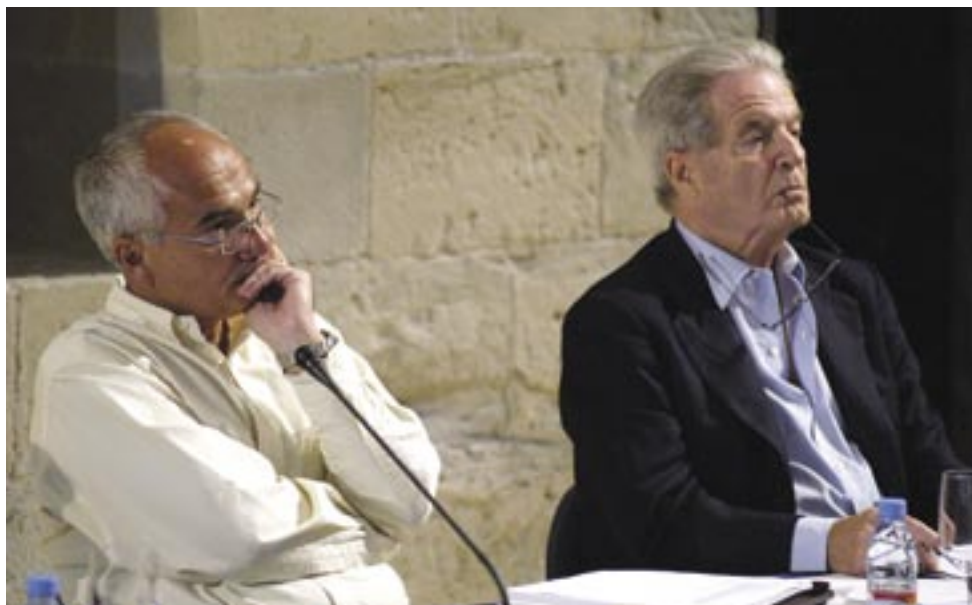
corriente, aunque sin dejar de tener en cuenta el estado de ánimo de la gente, es decir, respetándolo. Por eso, cuando se pierde el poder, si no se tiene autoritas, que es la influencia, no se tiene nada. Cuando se tiene el poder, es difícil saber si, además, se tiene autoritas. Normalmente, cuando falla esa característica a la que estaba haciendo referencia, no se tiene autoritas, sino potestas, y a veces la gente, en ausencia de autoritas, disfruta mucho con la potestas.

La cuarta característica del liderazgo es la fortaleza emocional, que no se debe confundir con la inteligencia emocional y que se identifica con la capacidad de no dejarse arrastrar en el estado de ánimo, psicológicamente, ni por el éxito ni por el fracaso. Empezaré refiriéndome al éxito, pues la borrachera del éxito es lo que más perturba el ejercicio del liderazgo o, si se prefiere, lo que más ciega.

A veces, cuando se me ocurre decir «vamos a morir de éxito», la gente me entiende mal. Es una de las muertes más habituales: muere de éxito la empresa que va bien, el partido político que va bien... Si vamos bien, ¿por qué vamos a cambiar?, nos preguntamos. La respuesta es sencilla: hemos de cambiar porque la realidad ha cambiado, y si no cambiamos, nos vamos a salir de la realidad, o la realidad se va a salir de nosotros. En definitiva, para dar cierta continuidad al liderazgo, en mi opinión, se necesita fortaleza emocional, en el sentido casi confuciano del término, del ser humano centrado que no se deja arrastrar hasta la exaltación por el éxito ni por la depresión en el fracaso.

Por otra parte, creo que el líder, en la sociedad actual, debe tener una gran capacidad de coordinación de equipos humanos. A este respecto, no hay duda de que la situación ha cambiado

¿ POR QUÉ NOS PREOCUPA EL LIDERAZGO ?



sustancialmente respecto a lo que ocurría hace veinte o veinticinco años, y esto puede explicar en parte la crisis de Japón, de la que se ha hablado esta misma mañana. En concreto, ha dejado de ser verdad una verdad adquirida durante miles de años, aquella que dice que la información es poder y que, normalmente, quienes están en la cúpula del poder disponen de más información que los demás, lo que les hace más poderosos. Pues bien, aunque eso ha dejado de ser verdad, todos los líderes continúan pensando que lo es, y por ello ocultan información incluso a las personas más cercanas, intentando tener un mayor poder relativo.

Cuando digo que eso ha dejado de ser verdad, es porque hay que aceptar una nueva realidad que acompaña a la revolución tecnológica, y es

que la información es hoy un bien mostrenco, como el aire. El problema, pues, no es ya si hay o no hay información. La cantidad de información disponible para todos es tan grande que el problema no es ya reunir información, sino tener capacidad para procesarla, dándole sentido con vistas a los objetivos que se persiguen. En este nuevo contexto, el poder no es ya la información, sino la capacidad de procesar esa información con sentido. La información está disponible para todos.

Esa capacidad, por definición, no la tiene el jefe, sino que la puede tener cualquiera, lo que hace que en la sociedad actual los valores de la horizontalidad cobren importancia frente a la verticalidad, circunstancia que, por supuesto, altera también las características del liderazgo.

¿ POR QUÉ NOS PREOCUPA EL LIDERAZGO ?

Cuando hablo de coordinar equipos humanos, hay un elemento permanente, que consiste en sacar lo mejor de cada una de las personas que forman el equipo, cualquiera que sea su dimensión. Algunos creen que para sacar lo mejor de los distintos miembros del equipo, el equipo debe llevarse bien. Sin embargo, eso no es en absoluto cierto. Desde luego, es mejor que se lleven bien que no que se peleen; ahora bien, las personalidades pueden ser en el equipo radicalmente distintas. En este caso, la habilidad del liderazgo pasa por sacar de cada una de esas personalidades —a menudo enfrentadas— lo mejor que puedan dar de sí mismas, a veces, precisamente, como fruto del enfrentamiento o de la polémica.

A la coordinación de equipos humanos, en fin, se añade la complejidad —a la que me he referido antes— de que hoy la información solo es poder en el sentido de que un buen procesamiento de la información, por ejemplo, podría haber evitado, tal vez, episodios como el del 11-S o el 11-M. La información existía, estaba disponible; lo que no existió fue una coordinación que permitiera extraer de ella las consecuencias que eran relevantes para evitarlos. Y esa información, insisto, está disponible para todos.

Para finalizar esta primera parte, me gustaría referirme a la competitividad cooperativa. Precisamente, uno de los folletos que se nos ofrecen junto con el programa presenta el poder cooperativo como otra forma de gobernar. Yo conozco la experiencia, pues durante una visita a Silicon Valley, en torno al año 1997 o 1998, tuve la ocasión de asistir a algunas discusiones que tenían como telón de fondo ese fenómeno espectacular, y creo, después de haber discutido mucho con emprendedores, profesores y actores, que, en efecto, nos hallamos en una fase en que sería posible ensayar —y esa es también una función de formación y de liderazgo— la competitividad cooperativa.

El contagio «positivo» que tenemos de las universidades gringas —como diría Peces Barba— es que, para nosotros, la excelencia pasa porque los chavales se esfuercen mucho, lo cual no está mal. Sin embargo, en ese esfuerzo, además, casi alimentamos no solo que no sean cooperativos, sino que la competitividad sea cainita; es decir, si puedo ocultar a mi compañero los apuntes que tomé el día que faltó a clase, tengo una ventaja comparativa respecto a él.

Pues bien, en esta sociedad de la red, la única excelencia que cabe esperar —si se trabaja en abierto, conectado, como se debe trabajar para progresar— se logrará por medio de la competitividad cooperativa. Es decir, a mí no me importa que otros conozcan la idea que se me ocurrió, no me importa que copien la iniciativa que tomé desde su mismo nacimiento, porque, aun así, voy a seguir siendo mejor en su desarrollo y voy a seguir ganando. En definitiva, cooperando se pueden multiplicar los efectos, las sinergias entre los cerebros humanos, mucho más que ocultando información y perseverando en esa guerra cainita que ha tenido un coste enorme para las grandes empresas multinacionales de todo el mundo, cuyos ejecutivos no solo se ocultaban información, sino que, además, se ponían zancadillas para intentar romper o eliminar las carreras de unos y otros.

Estas son, básicamente, las características que creo que hoy debe tener un líder. Mi segunda reflexión, como les anunciaba al principio, versará sobre el liderazgo y las instituciones. Sin duda, se trata de un problema interesante. A mi juicio, el valor de las instituciones es tal que resultan imprescindibles para limitar los excesos de cualquier liderazgo fuerte. Si el liderazgo es fuerte y positivo, todos estaremos de acuerdo en que no se limite nada. Ahora bien, ¿y si es negativo? El papel de unas instituciones sólidas no puede ser nunca el de sus-

¿ POR QUÉ NOS PREOCUPA EL LIDERAZGO ?

tituir el liderazgo. Es lo que, en mi opinión, ha ocurrido en Cuba. El caso cubano, al menos por lo que yo he percibido, es cualquier cosa menos una experiencia de materialismo histórico; es el resultado de la voluntad de Fidel, del personalismo más descarado que acaba por convertirse en una dictadura personal.

Curado de esos espantos, debo señalar que cuando una persona vota —hablo en términos políticos, si bien se podría aplicar a otros ámbitos— hace una doble cesión de soberanía personal. Por una parte, cuando una persona vota —me refiero al ejercicio del voto—, viene a decir «el líder tiene seguidores»; si no, no habría líder. Y cuando un líder tiene muchos seguidores es porque hay muchas personas que comparten sus ideas. En efecto, se supone que una persona vota por unas ideas. Algunos sostienen que se vota por un programa; sin embargo, como los programas no se los lee nadie —ni siquiera los candidatos—, es seguro que no se vota por un programa. En todo caso, se puede votar por un discurso, por una tradición familiar, por una aproximación sentimental o por una aproximación ideológica en el sentido amplio.

El segundo elemento que lleva a una persona a depositar parte de su soberanía personal en otra, es la confianza que le inspira una determinada persona frente a otra. Esto no tiene arreglo. Y, sin embargo, cuando me dicen que son las ideas, el programa, la racionalidad, etc. lo verdaderamente decisivo, no logro convencer a ninguno de mis compañeros de que el mismo discurso, exactamente el mismo, con el mismo contenido, pronunciado por cuatro personas distintas, da como resultado un efecto casi mágico, y es que una de esas personas traspasa la barrera de la comunicación y la gente la cree, y las otras tres no lo logran.

Ahí hay, por tanto, algo que tiene poco que ver con el funcionamiento de las instituciones, con

los programas... Hay algo que tiene que ver, más bien, con la condición humana, y la condición humana no cede, no transfiere libertad, no transfiere soberanía, si no es capaz de ponerle un rostro en el que identifique esa transferencia de confianza. Por tanto, nunca va a dejar de existir la función del liderazgo.

Las instituciones pueden ser fuertes o débiles. Prefiero las instituciones fuertes; no obstante, la escasa vocación de heroicidad de las personas —que me parece muy sana— hace que, si las instituciones son buenas, la gente tienda a tener comportamientos razonables, y si las instituciones son malas, tienda también a tener comportamientos razonables, es decir, malos comportamientos. Es lógico: «no se lucha desde una postura heroica, sino más bien en favor de la corriente», se suele decir. Entonces tenemos un problema de institucionalidad doble.

En muchos sitios hemos visto cómo, después de introducir muchas reformas económicas, lo que falla es la institucionalidad política, el poder. Muchos países emergentes constituyen un claro ejemplo de esto. En ellos, el liderazgo se convierte, de la mano de malas instituciones o de instituciones frágiles, en un ejercicio que va de la discrecionalidad del líder a la arbitrariedad, y la arbitrariedad produce efectos tan perversos que el proceso de toma de decisiones resulta siempre imprevisible.

Ya como último punto de mi intervención quiero ocuparme de un efecto verdaderamente delicado en el momento actual. Me refiero al fenómeno de la globalización —estuve charlando sobre ello hace unos días con el presidente de *The New York Times*— que ha introducido un proceso de interdependencia creciente, aunque ciertamente desequilibrada. La interdependencia ha existido siempre en una medida o en

¿ POR QUÉ NOS PREOCUPA EL LIDERAZGO ?



otra, pero la interdependencia de los poderes imperiales, desde el siglo XVI hasta el siglo XX, era una interdependencia que permitía al centro —entendiendo por centro el gran poder— amputarse un miembro y eliminar la gangrena. En cambio, tal como se están planteando hoy las cosas, la interdependencia no permite amputar ningún miembro, por pequeño que este sea, en el conjunto del sistema. Por tanto, los desequilibrios —que siguen existiendo en la interdependencia a favor de uno y en perjuicio de otro— no impiden que la interdependencia crezca cada día más, y que podamos conocer lo que pasa en cualquier lugar, por pequeño que sea, ya sea de Oriente Medio —la línea de fractura en la que vivimos—, de América Latina o de Asia. Esta interdependencia está planteando dos cuestiones, que en ambos casos aluden a la gobernanza: ¿cómo se puede gobernar la

interdependencia si no existen instituciones de gobierno para ello?, ¿cómo se puede concebir un liderazgo que no sea compartido o colectivo, a través de esas instituciones, para introducir gobernanza en la globalización?

Aceptemos que los seres humanos somos seres históricos y que nuestro código de interpretación de la realidad es un código adquirido a través de generaciones. Aceptemos que incluso la educación no es más que la transmisión —por muy excelente que sea y muy ordenada que se presente— del saber acumulado históricamente. Todo eso se facilita a través del sistema educativo —no solo por medio de la educación en el sentido formal, sino también por medio de la familia—, y nos permite tener a cada uno de nosotros un código de interpretación de la realidad, que es una interpretación de la realidad propia de los seres históricos que somos.

¿ POR QUÉ NOS PREOCUPA EL LIDERAZGO ?

¿Qué es lo que está pasando con esta broma de la revolución tecnológica y del cambio de civilización? Ocurre que, cuando yo utilizo los instrumentos digitales, tengo que traducir desde la inteligencia analógica a la digital, y mis hijos ya no, porque ya están plenamente inmersos en la digital y, por tanto, se ahorran la traducción. Los niños pequeños, incluso, nacen ya con la digital. No me expliquen por qué, pero es así, lo cual no está mal.

El proceso de adaptación de los valores y los comportamientos derivados de la sociedad rural a la sociedad industrial se ha prolongado durante un siglo y medio. Todavía podríamos decir, sobre todo en este lugar, que en nuestro mandato genético sobreviven muchos de los valores rurales de nuestros ancestros. Ya no somos de campo casi ninguno de nosotros —yo más que los demás, porque me gusta el campo—; ni siquiera la gente de pueblo es de campo. Sin embargo, parte de nuestros valores siguen siendo propios de una sociedad agraria, y no de una sociedad industrial, aunque hemos vivido grandes traumas durante un siglo y medio para lograr adaptarnos a esa nueva realidad.

Durante su intervención Jordi ha dicho una cosa que me ha llamado la atención y que no quiero olvidar. ¿Qué pasa con esta sociedad que empieza a trabajar a través del ordenador, que aísla a la gente, etc.? La solidaridad nace de la experiencia vital que se comparte, y si la experiencia vital que se comparte es el trabajo agrícola, o el trabajo en cadena, eso genera solidaridad. Ahora bien, cuando desaparece el trabajo en cadena —los sindicatos tienen que estar atentos a este fenómeno— esa experiencia vital compartida también desaparece. Por tanto, las bases en las que se fundamentará la solidaridad serán otras. Ya no será la experiencia vital que se comparte en el trabajo, en la escuela —los hijos de los trabajadores iban a

la misma escuela— o en el barrio —los trabajadores vivían en el mismo barrio—. Ya no es eso; ahora cada uno vive en su cubículo y trabaja en su cubículo.

Por supuesto, ese cambio tiene sus valores positivos. Sin embargo, lo que me preocupa, a propósito de lo que estamos comentando, es que el ser humano está soportando, en solo una generación y no a lo largo de dos siglos de adaptación, un cambio de civilización cuyo principal efecto es que desestructura lo que precisamente define al ser humano: su carácter de ser histórico que interpreta la realidad con un código adquirido por la experiencia histórica y que le han transmitido sus mayores. Lo que me preocupa, en fin, es que ese código adquirido durante generaciones en una lenta o rápida —según se quiera ver— evolución de la sociedad agraria a la sociedad industrial, no tiene tiempo suficiente para adaptarse a este paso de la sociedad industrial a lo que se ha dado en denominar la «sociedad de la información», circunstancia que crea en el ser humano la angustia de que ese código no sirve para las nuevas realidades, las cuales se suceden a una gran velocidad. Es imposible que el sistema educativo —de nuevo no hablo solo de la escuela— sea capaz de prever la inmensa velocidad de ese cambio que desestructura a los seres humanos.

Ayer hablábamos de Francia, que se ha convertido en un ejemplo típico desde hace veinticinco años. ¿Qué es lo que están viviendo los franceses? Saben que Francia ya no es lo que fue. Saben que no volverá a ser lo que fue, pero no saben lo que va a ser, y esto ha dado lugar a la “malaise”, una fantástica palabra para la cual no encuentro traducción en castellano. Esa “malaise” ha provocado que, desde 1981, no haya habido una sola legislatura en que no

¿ POR QUÉ NOS PREOCUPA EL LIDERAZGO ?

se haya producido un cambio de gobierno. En efecto, los franceses cambian constantemente de gobierno, agitados por la “malaise”, que les impide ver cuál va a ser el futuro de su país, y mientras no lo vean —y en este punto estriba la función de liderazgo— se aferrarán al pasado para que cambie lo menos posible, lo que no hará sino agravar la crisis en que se hallan inmersos.

En este sentido, la dificultad del liderazgo en el ámbito de la política —la empresa muestra mejores comportamientos, y también la cultura (podríamos discutir cuáles son las razones)— es que, en general, los políticos son mucho menos sensibles a los cambios históricos que los empresarios, porque si el empresario no se muestra sensible a los cambios, en las relaciones humanas y en el mercado, simplemente desaparece. En cambio, el político puede seguir manteniendo el mismo discurso de hace veinticinco años —no ya de los valores, que pueden permanecer, sino de análisis y propuestas sobre unas realidades que nada tienen que ver con las de hace veinticinco años—, y sobrevive. Obviamente, un empresario no podría sobrevivir a una irrealidad tan grande.

¿Qué sentimiento tenemos hacia los políticos? En la intimidad en que seguimos hemos comentado que a menudo se encuentran muy lejos de la realidad, que incluso se inventan problemas, que no son los problemas de la gente.

Lo que pido es un pequeño esfuerzo de comprensión. Es cierto lo que comentamos, pero no hay que olvidar que los políticos se ven afectados por el mismo problema que nosotros: somos seres históricos. A mí me reprochan que ya no tengo ideología; me dicen, además, que soy un pragmático. Pues es verdad. Es verdad que soy un pragmático; es verdad que soy poco

ideológico, y es verdad que cada vez me irrita más ver que el discurso ideológico de la gente no es más que una coraza para ocultar la falta de ideas. Me da igual, querido Jordi, que el discurso sea socialista, nacionalista, de extrema izquierda o de extrema derecha. Me da lo mismo. Es solo un discurso que enmascara la desnudez de ideas para enfrentar las realidades nuevas.

La función del liderazgo en esta realidad tan rápidamente cambiante ¿no es más difícil? A mi juicio sí lo es. Liderar el cambio en Francia ¿no es más difícil? A mi juicio sí lo es; puede ser imprescindible, pero no hay duda de que es más difícil. Cuando no se puede liderar, la política o el liderazgo se vuelven defensivos —«Vamos a mover lo menos posible», en el sentido más profundo del término «reaccionario», sea de izquierda, sea de derecha—, o bien se banalizan, o se da una mezcla de ambos comportamientos. Precisamente, la banalización del discurso a la que asistimos, responde a esa pérdida de capacidad de anticipar la realidad que viene, porque nuestro código de interpretación de la realidad se ha quedado antiguo y no nos sirve para la realidad que estamos viviendo.

Me excuso.

Moderador

Muchísimas gracias, presidente. Son las 11.25. Haremos ahora una breve pausa. Para ajustarnos al horario, en lugar de hacerla de media hora, como estaba previsto, la haremos de veinte minutos. Aquí mismo, en el claustro, si queréis, podremos tomar un café, un zumo o algún dulce.

Así pues, retomamos la sesión de aquí a unos veinte minutos.

Muchas gracias.





COLOQUIO





Moderador: Àngel Castineira

Vamos a iniciar la segunda parte. A partir de este momento dispondremos de dos horas largas de diálogo. El método que vamos a seguir es el siguiente. En primer lugar, cualquier persona que desee intervenir deberá levantar la mano; no obstante, ya hay dos personas que previamente me han pedido la palabra: el profesor Ignasi Carreras y el amigo Antonio Garrigues, que intervendrán en primer lugar.

Es posible que no conozca los nombres de algunos de los presentes, pero tengo delante de mí una estructura de la mesa que me ayudará en esta tarea. Con todo, os recuerdo que es interesante que, antes de intervenir, os presentéis, diciendo vuestro nombre y apellido y, si es posible, el cargo o la institución que representáis. Sin duda, será una

buena manera de ir formando una suerte de grupo de conocimiento y de discusión sobre estos temas, pues nuestra voluntad es que podamos seguir manteniendo este tipo de encuentros en adelante.

Paso, pues, la palabra a Ignasi Carreras, que me la ha solicitado en primer lugar; inmediatamente después, el turno corresponderá a Antonio Garrigues.

Ignasi Carreras

Profesor de ESADE. Miembro del Consejo Asesor de la Cátedra Liderazgos y Gobernanza Democrática

Muchas gracias, Àngel, y buenos días a todos y a todas. Felicidades a la Cátedra y a Caixa Manresa por esta jornada tan interesante.

Ángel me ha presentado como Ignasi Carreras, profesor de ESADE. Sin embargo, actualmente soy profesor visitante en ESADE, si bien es cierto que a partir de septiembre me incorporo ya como profesor full time, de manera que podría decirse que me encuentro en una fase de transición, que se inició cuando hace ya unos meses dejé la dirección de Intermón Oxfam. Por esta razón, me gustaría hacer algunos comentarios sobre el liderazgo desde la perspectiva de las organizaciones sociales, de las organizaciones de la sociedad civil.

El primer comentario que me gustaría hacer, no obstante, es que mi experiencia me ha demostrado que el buen líder, o la buena líder, lo son en distintos sectores de actividad. Pienso, por ejemplo, en Mary Robinson, a quien concedieron la semana pasada el Premio Príncipe de Asturias de Ciencias Sociales. Mary Robinson fue, en mi opinión, una gran líder política que contribuyó a la transformación de Irlanda. Como primera ministra de este país, desarrolló una política que va mucho más allá de la política que corresponde a un país; así, las organizaciones de cooperación internacional recordamos el gran papel que desempeñó Irlanda en la zona de los Grandes Lagos después del genocidio de Ruanda. Más tarde, Mary Robinson, ya como Alta Comisionada de Naciones Unidas para los Derechos Humanos, transformó este organismo, que pasó de ser un organismo burocrático y semidiplomático a ser un organismo activo en la defensa de los derechos humanos. Finalmente, en la actualidad, Mary Robinson, desde su presidencia de Oxfam Internacional, se ha convertido en una destacada actora en el ámbito de las organizaciones de la sociedad civil, promoviendo una dualización con equidad y creando puentes entre diferentes sectores.

Los buenos líderes, por tanto, saben actuar como tales en diferentes campos y asumen con natura-

lidad ese rol de no administrar lo que ya existe, sino de transformar la realidad, de cambiar las piezas defectuosas del puzzle local, nacional o internacional por otras mucho más nuevas. Esa transformación la llevan a cabo, además, desde una perspectiva muy inclusiva, teniendo en cuenta los diferentes puntos de vista, sin sectarismos y con una capacidad de arrastrar a personas con mentalidades e ideologías muy distintas.

El segundo comentario que quiero hacer es que las grandes victorias a las que hemos asistido las organizaciones sociales en las causas que hemos impulsado son el resultado del trabajo conjunto de líderes en diferentes sectores. Les pondré un ejemplo. Ayer fue el Día Internacional Contra la Explotación Laboral de la Infancia. Pues bien, hace poco más de un mes la Organización Internacional del Trabajo (OIT) presentó un informe realmente positivo. De acuerdo con las cifras ofrecidas por ese informe, por primera vez, el trabajo infantil en el mundo muestra una tendencia a la reducción; en concreto, entre los años 2000 y 2004, el número de niños y niñas que trabajan en todo el mundo se ha reducido en un 11%. Sin embargo, aún hay otra cifra muy importante: el número de niños y niñas que sufren la explotación laboral, es decir, aquellas formas más duras de trabajo infantil, se ha reducido en un 33%.

¿Quiénes han sido los campeones de este cambio de tendencia? Pues, en realidad, a ello han contribuido diferentes personas. Hoy, la OIT cuenta con un liderazgo distinto en la persona de Juan Somavia, quien ha hecho que este organismo haya pasado de ser una organización pasiva, reactiva, burocrática y legalista a ser una organización activa en la consecución de estas victorias.

Muchos países han empezado a apostar por políticas activas de reducción de la pobreza, por políticas activas de educación primaria y por

una mayor ayuda al desarrollo; muchas empresas han empezado a apostar por políticas claras y consistentes de responsabilidad social corporativa, y las organizaciones de la sociedad civil han desempeñado un papel determinante a la hora de sensibilizar, movilizar, denunciar, proponer, actuar y colaborar para que una causa que hace diez años todos sabíamos que existía, aunque quedaba muy al margen de los valores de nuestra sociedad —por lo menos, de los valores que aceptábamos que teníamos que combatir, cuando eran contravalores, y que teníamos que promover, cuando eran valores—, pasase a estar en las mesas de decisión de todo el mundo.

En definitiva, cuando se unen voluntades y líderes de diferentes sectores se alcanzan grandes causas. Y es en este punto donde los sectores sociales, las ONG, tenemos que dar un gran salto adelante. En primer lugar, porque una de las limitaciones que tienen los líderes en nuestro mundo, en el ámbito político y en el ámbito social —quizás no tanto en el ámbito económico—, es que no miran más allá de dos, tres o cuatro años; en el ámbito político debido a las sucesivas convocatorias electorales, y en el ámbito social porque los recursos no dan para más. Por el contrario, muchas de las victorias que se consiguen y muchas de las causas en las que se avanza se desarrollan en ciclos de diez o quince años. Se necesitan, pues, personas con visión de medio y largo plazo y con mucha determinación, paciencia y capacidad para hacer que esas causas que queremos promover —esos «proyectos» a los que se refería el presidente González— sean proyectos que la sociedad asuma e impulse. Esas personas, en fin, han de ser líderes capaces de interrelacionarse con diferentes tipos de organizaciones y sectores, a veces desde la colaboración, otras veces desde el diálogo y otras desde la confrontación.

La estrategia del palo y la zanahoria es necesaria para según qué tipos de cambios, pero los líderes, especialmente en el caso de las organizaciones sociales, no deben ser sectarios, sino inclusivos, y, sobre todo, líderes independientes. En este sentido, creo que el fenómeno al que estamos asistiendo en España en relación con las organizaciones de víctimas del terrorismo y la influencia que tienen sobre ellas los partidos políticos es una muy mala noticia. Estas organizaciones deberían ser claramente independientes y deberían defender sus propuestas, sus causas, sus valores, su historia y su futuro desde la independencia, incidiendo en un partido o en otro. Sin embargo, contemplamos una clara instrumentalización o una clara interacción de unos y otros, entre partidos políticos y asociaciones de víctimas del terrorismo, que deslegitima a estas últimas.

Por último, creo que deben ser líderes que sepan moverse en un mundo muy plural, en un mundo donde diferentes culturas y religiones están cada vez más presentes en los distintos ámbitos locales en que nos movemos, y donde solo las personas que son capaces no solo de tener empatía y de conocer y saber cómo está el otro, sino de apreciar y saber trabajar desde la realidad y la religión del otro, son personas bien valoradas, bien consideradas y con capacidad para articularse con otras.

Ya para acabar, creo que los líderes de las organizaciones sociales —esto es algo que también se podría aplicar a los partidos políticos— deben ser valorados no solo por sus ideas, por su empuje, por su dinamismo o por su capacidad emprendedora, sino también por su calidad humana. Un líder social que falla en calidad humana es un líder que no cuenta con la legitimidad ni con el reconocimiento moral para poder llevar a cabo su tarea. En último término, para

que ese líder tenga la capacidad de arrastrar a muchas otras personas, debe existir una fuerte coherencia entre lo que dice y lo que hace, entre lo que piensa y lo que vive.

Moderador

Muchas gracias, Ignasi. Paso ahora la palabra a Antonio Garrigues.

Antonio Garrigues

Presidente de Garrigues Abogados y Asesores Tributarios. Miembro del Consejo Asesor de la Cátedra Liderazgos y Gobernanza Democrática

Muy buenos días. En primer lugar, me alegro de que ESADE haya decidido organizar este tipo de encuentros, lo cual les agradezco. Ello me lleva también a pedirles que consideren muy a fondo la posibilidad de institucionalizar estas jornadas, de tal forma que podamos reunirnos anualmente para hacer una revisión del estado de la cuestión. La razón es que el tema del liderazgo, en España —como, en general, en los países latinos—, es un tema complejo y sobre el que el conjunto de la sociedad debería saber un poco más, para tener más conciencia de los peligros y las oportunidades que genera.

Todo el mundo empieza a aceptar que estamos pasando de un liderazgo carismático a un liderazgo más cooperativo, más compartido, más diluido. Yo creo que esto es prácticamente inevitable; avanzamos incluso hacia un liderazgo menos visible, en cuanto al protagonismo. Es el cambio de liderazgo que se ha producido, por ejemplo, en General Electric, una empresa que ha pasado de tener al frente a Jack Welch, con una personalidad fortísima y realmente apasionante, a contar con una persona como Jeffrey Immelt, que cree firmemente en el compromiso moral, en valores —digamos— más profundos, y en un líder con menos protagonismo.

La pregunta que yo me haría, no obstante, es la siguiente: ¿qué tipo de líder necesita en estos momentos un país como España en todos los niveles, incluido el político? Por de pronto —y hago en este caso especial incidencia en el ámbito empresarial—, necesita un líder que vaya por delante. En mi opinión, esto es algo que a menudo se olvida y que me recuerda un chiste americano que explica que a una persona de cierta edad le encargan que elija excepcionalmente un grupo de boy scouts y se pasa toda la jornada diciendo «Esperadme, isoy vuestro líder!». Como un líder tenga que ir diciendo «Esperadme, isoy vuestro líder!», estamos perdidos. Necesitamos un líder que vaya por delante de los acontecimientos.

Por otra parte, creo que necesitamos un líder que acepte las cosas tal y como son. En efecto, nos hallamos en una sociedad compleja, en una sociedad con grandes incertidumbres, en una sociedad llena de complejidades e inseguridades, pero lo que no puede decir un líder es «eso no me gusta». Lo que tenemos es eso, y no otra cosa. Tenemos una sociedad acelerada, una sociedad compleja, una sociedad plagada de incertidumbres, donde es muy difícil saber exactamente si una decisión es correcta o no. Hoy es muy difícil saberlo.

Otra virtud que creo que hay que pedir siempre a un líder, y que de vez en cuando en este país desaparece, es el optimismo. En mi opinión, una persona que lidera cualquier cosa y que no tiene una visión positiva y optimista del futuro no tiene que aceptar el papel de líder. De vez en cuando uno encuentra en España líderes catastrofistas, que no hacen más que hablar de problemas, de cosas que se hundен... A mí me parece que pedir optimismo al líder es tremendamente importante; no me fío en absoluto de la gente que presume de realismo a través del pesimismo institucional. Insisto en que

me bastaría una mirada positiva, pero no una mirada negativa, y una mirada neutra.

Por otra parte, considero que el valor de la ética es ya inexorable. Es decir, una persona que lidera debe ser ética. No puede ser una persona malvada; no puede ser una persona que mienta; no puede ser una persona deshonesta, pues el sistema social no lo acepta y, además, lo percibe inmediatamente. Una persona que miente, una persona deshonesto es descubierta de inmediato. Hay algo ya en la ciudadanía que no tolera de un líder la falsedad ni los comportamientos deshonestos.

Finalmente, en estos momentos, necesitamos un líder que tenga una mente global. Lo que no podemos hacer es vivir en la era de la globalización y tener líderes que solamente sean capaces de ver un poquito del vasto territorio de la humanidad. «Es que a mí el eje del Pacífico no me interesa», dicen algunos. ¡Hombre! Usted no puede decir que el eje del Pacífico no le interesa. Usted estará haciendo allí más o menos cosas, pero el eje del Pacífico tiene que interesarle. Es que no hay otro remedio. Usted tiene que saber lo que pasa en África, y tiene que saber lo que pasa en Australia, y tiene que saber lo que pasa en Latinoamérica y lo que pasa en Estados Unidos. Usted debe tener una mentalidad geopolítica profunda y, además, debe tener una inquietud permanente acerca de lo que pasa en el mundo. Tener una mente global no es una cuestión de estética. Usted tiene la obligación de tener una mente global.

Para acabar, querría reflexionar sobre un tema en el que, si es posible, me gustaría que avanzáramos. ¿Cuáles son las mecánicas de promoción y sustitución de líderes en los países? Es decir, ¿por qué hay países que generan unos sistemas de liderazgo continuado con facilidad y otros donde ese fenómeno no se produce? Esto nos lleva de nuevo a contrastar el modelo americano y el modelo europeo.

Anoche, por ejemplo, Felipe explicaba cómo de una lista de empresarios, de empresas importantes, en Estados Unidos, al cabo de diez o quince años, desaparecen como mínimo la mitad, porque existe una movilidad permanente que no se da en Europa. En Europa, en efecto, somos mucho más pasivos en cuanto a este tipo de fenómenos, y está claro que eso tiene algo que ver con el tema de la promoción de líderes. En muchas organizaciones de Estados Unidos existe, incluso, un triunvirato muy curioso, formado por el último presidente (Past President), el presidente actual y el presidente electo, este último nombrado para que se ocupe de la organización de los temas. A todo ello cabe sumar la limitación de los mandatos. Así, al contrario de lo que sucede en Europa, en Estados Unidos la idea de un presidente de una fundación que se mantiene en el cargo eternamente no existe; de hecho, últimamente cada dos años —como máximo cada tres años— tiene lugar una renovación permanente.

En mi opinión, si algo confiere vitalidad al sistema americano es, precisamente, la renovación permanente de liderazgos, tanto en el ámbito cultural como en el ámbito empresarial y en el ámbito político. En Europa, en cambio, hay una tendencia a mantener las cosas como están, de manera que, una vez que se ha encontrado un buen líder empresarial, existe el convencimiento de que lo mejor es mantenerlo sine die, lo que constituye un fenómeno verdaderamente inquietante.

En este punto surgen una serie de problemas que enlazan, por ejemplo, con las empresas familiares. Así, una empresa de estas características que no piensa en la sucesión del liderazgo familiar se está condenando a la desaparición. En este sentido, lo primero que debe hacer una empresa familiar es olvidarse de que es familiar y comportarse como una empresa y, por lo tanto, estar buscando permanentemente mecánicas de sucesión.

En España no estamos acostumbrados a hacer ese ejercicio. Desde esa mentalidad a la que antes me he referido, pensamos que tenemos un buen líder, pero no nos preguntamos quién va a venir después o quién debería venir después, y esto es algo que puede aplicarse en todos los niveles: político, empresarial y cultural. Parece que es un ejercicio que molesta, que ofende al sistema, y es aquí donde España, que tantos ejemplos de adaptación ha dado, podría distanciarse de sistemas como el francés o el alemán, en los que se da una auténtica pesadez institucional que no hace sino generar dificultades para afrontar el fenómeno del cambio.

El líder debe ser una persona que se renueve permanentemente, pues un líder empresarial que lleva ya un determinado período de tiempo al frente de una empresa agota su capacidad de acción, su capacidad de imaginación y su capacidad de movimiento.

Es verdad —porque es así— que en Estados Unidos los líderes van cambiando y que se da cierto mimetismo entre ellos. Es decir, ahora todos los líderes americanos hacen lo mismo: todos tienen una obsesión por reducir los costes; todos tienen, en consecuencia, una obsesión por despedir personal, y todos tienen una obsesión por justificar su presencia en China y en la India. En efecto, prácticamente todos dicen lo mismo, porque hay épocas miméticas de dirección; sin embargo, casi siempre están en el buen camino. En cualquier caso, lo cierto es que hoy, cuando uno habla con 3M, con IBM o con General Electric, con cualquiera de ellos, todos dicen prácticamente las mismas cosas.

En última instancia, creo que ese tipo de carácter es el que deberíamos intentar modificar en España. Tenemos que lograr que en la sociedad española haya mucha más movilidad, en todos los sentidos y en todas las

formas, pues esto constituye una indudable fuente de riqueza.

Me gustaría acabar haciendo referencia a los dos presidentes aquí presentes, y, por supuesto, también a Adolfo Suárez. El otro día afirmaba categóricamente en Madrid, en una reunión de una sociedad americana dedicada al estudio del cambio de valores —sobre todo de los valores sociológicos—, que ninguna otra sociedad en el mundo en la historia pasada, ni en la historia presente, había experimentado el tipo de transformaciones sociológicas que había vivido la sociedad española durante la transición. No creo que sea algo que haya que destacar como elogio, o como contraelogio; sencillamente, es algo que hay que constatar como una realidad. La transformación de la mujer española en estos años, por ejemplo, ha sido un espectáculo que nadie jamás había podido imaginar, aunque esto no se refleje en esta sala, donde su presencia es minoritaria.

Eso lo han dicho fundamentalmente Adolfo Suárez, Felipe González y el señor Jordi Pujol, porque es la verdad. No se trata de elogiar a nadie —pues los tres presidentes tienen mucho miedo a la época de las alabanzas—, pero lo han hecho ellos, que son quienes simbolizan ese fenómeno de cambio.

A mí me encantaría, de verdad, que tuviéramos la sensibilidad de buscar ese tipo de liderazgo que promoviera en los próximos años cambios tan sustanciales en este aspecto. En particular, creo que deberíamos insistir en dos cuestiones fundamentales: ¿qué frena en España la renovación de los liderazgos y los cambios de liderazgo?, ¿qué podríamos hacer para mejorarlo?

Moderador

Muchas gracias, Antonio. Tiene la palabra Esther Giménez-Salinas.



Esther Giménez-Salinas

Rectora de la Universidad Ramon Llull

Muchas gracias. Soy Esther Giménez-Salinas, rectora de la Universidad Ramon Llull, universidad que engloba a ESADE en tanto que institución fundadora. Ya que hablamos de organizaciones complejas, no hay duda de que la nuestra es una universidad compleja, pero rica, precisamente, por sus diferentes valores culturales.

Por otra parte, me sumo a la felicitación de participar en esta reunión como elemento minoritario, como comentábamos antes o como acaba de decir Antonio Garrigues. En este sentido, porque creo que es el papel que me corresponde y porque creo que es también una buena reflexión, me gustaría hacerles algunos comenta-

rios desde la perspectiva de género. Que nadie se ofenda, pues no es ese mi propósito: si hago algunas pequeñas críticas a las dos introducciones, no es con ánimo de criticar, sino simplemente con ánimo de describir una pequeña realidad que existe en el fondo y en la forma.

Las formas son mucho más fáciles de cambiar que el fondo. Decir «los ciudadanos y las ciudadanas», «los catalanes y las catalanas» o «los españoles y las españolas» es relativamente fácil; de hecho, ni siquiera sé si es muy pedagógico. En este sentido, me asaltan grandes dudas cuando oigo permanentemente «los vascos y las vascas» —que a todos nos resuena en la potente voz del lehendakari—, pues no sé si es una buena pedagogía.

En cualquier caso, en la presentación —desde el punto de vista del maquillaje, de las for-

mas— solo aparece la palabra «hombre». Podrían aparecer alternativamente las palabras «hombre» y «mujer», no necesariamente con la barra siempre de por medio, pero se podría poner algún ejemplo. Quizá también en las citas de la bibliografía se podría hacer un esfuerzo... Insisto en que estoy hablando solo de las formas y en que no es una crítica. Me sabría muy mal que se interpretara de este modo, pues es, más bien, una forma de pensar.

Cuando yo expongo esto, la respuesta que suelo recibir es «Yo pienso como un hombre», a lo que yo respondo: «Es verdad, y lo entiendo. Yo pienso como una mujer, y eso es así». Así pues, por lo que respecta estrictamente a las formas, creo que todos deberíamos hacer un esfuerzo, incluida yo, pues a mí misma me vienen a la memoria con mayor facilidad ejemplos de hombres que de mujeres, de manera que me sumo a esa crítica. En cualquier caso, es obvio que, si en lugar de hacerlo desde el simbolismo del «los/las», lo hiciéramos atendiendo al pensamiento de unos y otras, probablemente podríamos apuntar en algún momento las palabras de magníficas pensadoras.

Dicho esto, me gustaría adentrarme un poco en los problemas de fondo relacionados con esta cuestión a partir de cuatro puntos muy esquemáticos. En primer lugar, en mi opinión, no se puede llevar a cabo un análisis desde la perspectiva del género y el liderazgo, si no se estudia el movimiento feminista. Lo que ocurre, no obstante, es que el movimiento feminista no nos gusta, ni a las mujeres, ni a los hombres. A nadie le gusta que le puedan colgar la etiqueta de que acude a las fuentes del movimiento feminista. Lo he constatado en miles de intervenciones y, sin embargo, el movimiento feminista y sus líderes son el gran ejemplo de la revolución que se dio entre finales del siglo XIX

y principios del siglo XX. En consecuencia, y pese a que a menudo no guste ni a hombres ni a mujeres, cualquier alusión al cambio y al valor del cambio debería hacer forzosamente una referencia al movimiento feminista.

Mi segunda reflexión enlaza con el tema de la esfera pública y la esfera privada. Como ustedes saben, los términos «público» y «privado» nacen del contrato social y se mantienen hasta nuestros días. Yo creo que es muy difícil continuar manteniendo esta línea divisoria, esto es, qué es lo que pertenece a la esfera pública y qué es lo que pertenece a la esfera privada; sin embargo, en los sistemas, el hombre pertenece tradicionalmente a la esfera pública, y la mujer, a la esfera privada. Por poner solo un ejemplo: Internet ¿es público o privado? ¿Desde dónde accedo yo a Internet? ¿Qué es lo que ha cambiado? ¿Cómo está el mundo de las comunicaciones? ¿Qué etiqueta, pues, puedo poner hoy a lo público o lo privado? No hay duda de que este nuevo contexto obliga a realizar un análisis distinto de esa línea fronteriza entre lo público y lo privado que tanto dividía a hombres y mujeres.

Mi tercera reflexión versa sobre el término «educación». Es verdad que la educación se ha democratizado, y es verdad que no lo ha hecho solo desde una perspectiva de género —de hecho, el acceso a la educación es uno de los valores más importantes del siglo XX y del siglo XXI—; sin embargo, el término «educación» se continúa utilizando básicamente como sinónimo de transmisión de conocimientos. En los últimos tiempos se ha añadido la noción de «excelencia»; sin embargo, es muy difícil encontrar referencias a la educación como valor de cambio. En mi opinión, aunque hoy el 56% de los universitarios sean mujeres, mientras la educación no se contemple como valor de cambio, mientras no se utilice para intentar cambiar

determinados valores, el esfuerzo de incorporar otros sectores —hablo de las mujeres, pero podría estar hablando, por ejemplo, de los emigrantes— será vano, pues los patrones seguirán siendo los mismos. En este sentido, hay que decir que, en la actualidad, en la escuela, en la universidad y en otras instancias educativas, la transmisión de conocimiento continúa teniendo muy poco que ver con la transmisión de valores.

Para acabar, me gustaría dejar una última reflexión en el aire. No conozco demasiado el tema del liderazgo, de manera que aquí estoy aprendiendo mucho. Para mí, uno de los temas fundamentales es si los líderes siempre provienen de las clases dominantes, no ya en el sentido marxista del término, sino de los valores emergentes dominantes. Es una pregunta que lanzo al auditorio: el liderazgo ¿está unido a valor dominante?, ¿o la gran excepción se puede convertir también en valor dominante? Me pregunto, por ejemplo, quién lidera los movimientos de los pequeños grupos, cómo se transforman.

Muchas gracias.

Moderador

Muchas gracias a ti, Esther. A propósito de tus comentarios, te puedo confesar que uno de los compromisos de la Cátedra es, precisamente, mejorar la representación en lo que respecta a la vertiente femenina.

Tiene ahora la palabra Carlos Colomer.

Carlos Colomer

Presidente del Grupo Colomer

Buenos días. Me llamo Carlos Colomer y soy presidente del Grupo Colomer, consejero delegado de Indo y vicepresidente de Telefónica.

Me gustaría entrar en la controversia del coloquio refiriéndome a lo que, desde mi punto

de vista, nos preocupa actualmente en el terreno del liderazgo. Para hacerlo quiero volver a introducir en la discusión dos cuestiones: por una parte, lo que ha planteado el señor Felipe González sobre Francia y la globalización; por otra, lo que ha expuesto mi amigo Garrigues sobre el mundo empresarial.

En mi opinión, el problema del liderazgo en el ámbito empresarial, en estos momentos, no es un problema fundamental; no es «el problema», ni desde el punto de vista europeo ni desde el punto de vista americano. Creo, por el contrario, que es un problema más, como lo son el de la multinacionalización, el de la organización o el de la financiación de las expansiones. En cualquier caso, si tuviera que señalar cuáles son los puntos que más me preocupan hoy en día en relación con el liderazgo, estos serían sin duda la identificación de metas y, como decía Felipe González, la capacidad de cambiar el estado de ánimo de las personas.

Me parece que el tema es mucho más sencillo en el ámbito empresarial que en el ámbito político, sobre todo a escala europea, donde muestra mayor complejidad. Es evidente que el señor Suárez, el señor Pujol o el señor González no lo tuvieron fácil; sin embargo, las metas que había que alcanzar en España estaban bastante claras o, si se prefiere, se situaban en un camino que, dentro de lo amplio, era muchísimo más estrecho que el que hoy se abre ante nosotros, y que nos plantea un verdadero desafío, en el sentido de si somos o no somos europeos. A este respecto, yo diría que, en estos momentos, los más europeos entre los europeos son, probablemente, los menos europeos, esto es, los ingleses. Por otra parte, desde el punto de vista de la globalización, percibo una total ausencia de liderazgo, quizá por la dificultad —y creo que es en este punto donde está

la respuesta al problema— de encontrar instituciones globales que asuman el liderazgo de identificar cuáles son nuestras metas.

Quiero decir con esto que, en mi opinión, el problema importante en relación con la cuestión que estamos debatiendo se sitúa en el ámbito político, si bien se traslada también en parte al ámbito social, pues no debemos olvidar que la principal limitación de lo social son los recursos y que estos proceden del ámbito político. En este ámbito, pues, sobresalen dos temas: la identificación de metas, a lo que ya me he referido, y el cambio del estado de ánimo, que permanece muy vinculado a las elecciones que se celebran cada cuatro años.

Ahora, si me permitís que me ocupe muy brevemente del mundo empresarial, me gustaría decir lo siguiente. Yo pertenezco a diferentes consejos de administración, y en algunos de ellos hay personalidades que son, por definición, líderes extraordinarios. En este caso, su gran problema no es crear el líder, ni tampoco escogerlo, pues de forma natural se convierte en líder aquel que presenta un modelo innovador, que transforma y que crea valor; el gran problema en las empresas es, como en el ámbito político, identificar las metas. Por tanto, si en un consejo donde hay excelentes líderes el gran problema es identificar las metas, ¿cuál es el problema que a mí me preocupa desde el punto de vista político?: ¿hacia dónde va Europa?

El objetivo de una organización empresarial, que supongo que podría hacerse extensible al ámbito de país —aunque yo no tengo ninguna experiencia en este ámbito—, es crear valor para todos. Para crear valor, una organización, desde el punto de vista empresarial, tiene que funcionar, tiene que ser lo suficientemente inteligente para alcanzar metas y, por lo tanto,

tiene que poder y saber orientar su conducta y su actuación a resolver los problemas que se dan en distintos momentos y en distintas situaciones. Todos aquellos que vivimos en el mundo de la empresa sabemos lo difícil que es conseguirlo, pero creemos que lo hemos hecho y que seguimos haciéndolo, adaptándonos y transformándonos continuamente.

El líder cambia, sencillamente, cuando el modelo de funcionamiento ya no existe o ha dejado de generar valor. Entonces se busca la transformación a la que aludía Felipe y surge un nuevo líder, el líder oportuno para aquella transformación. Se trata, en fin, de una organización inteligente, que es el resultado de la suma de varios componentes: talentos individuales; funcionamiento eficaz, es decir, que da respuesta a los problemas que se generan en cada momento y en cada situación; clima de empresa, o clima del país; y el modo de liderar la cultura de empresa.

Para acabar, me gustaría insistir en que, desde mi punto de vista, la prioridad de la discusión no se centra en el liderazgo en el ámbito de la empresa. En estos momentos, como empresario y, además, como europeo, mi prioridad se centraría más bien en la identificación de metas y en el cambio de los estados de ánimo de los pueblos, fundamentalmente en Europa, lo que corresponde, principalmente, al liderazgo político.

Moderador

Muchas gracias. Tiene ahora la palabra Lluís Foix.

Lluís Foix

Periodista de La Vanguardia. Director de La Vanguardia Digital

Muchas gracias. Soy Lluís Foix, periodista de

La Vanguardia desde hace años, y ahora también de La Vanguardia Digital. Me he perdido la intervención del presidente Pujol, pero he escuchado el 80% de la del presidente González.

Yo quería plantear una cuestión relativa al liderazgo y al discurso en dos vertientes. En primer lugar, creo que no existe crisis de liderazgo, sino que, en todo caso, existe crisis de la sociedad, porque los líderes, en el fondo, no son más que la expresión de la voluntad general, pues la voluntad general escoge a aquellas personas que considera más idóneas para liderar un momento determinado.

Por otra parte, y para introducir el debate, creo que todas las democracias occidentales, o por lo menos las más importantes, están atravesando una crisis de cierto calado. El presidente González se refería antes al malaise francés. En efecto, el problema de los franceses no es lo que han sido, sino que no saben lo que serán en el futuro, y por eso están tan inquietos; sin embargo, eso mismo ocurre en Italia, en Alemania, en Rusia, en China, en Estados Unidos... En general, las democracias occidentales están viviendo una crisis que, por supuesto, lograremos superar, como tantas otras veces ha sucedido, aunque no sepamos cómo. Desde mi punto de vista, hay que superarla con un discurso que se acerque más a la realidad, que se acerque más a la gente y que la entienda.

Tenemos la confianza y la esperanza de que no habrá guerras entre países democráticos europeos, algo que no había ocurrido en muchos siglos; afortunadamente, tampoco habrá guerras entre Estados Unidos y Europa, pues los países libres no hacen guerras entre sí. Sin embargo, al mismo tiempo, observamos un desasosiego que es el resultado del desfase que existe entre el cambio sociológico, laboral y económico que se ha producido en nuestra sociedad —y que

los dirigentes no han sabido o no han podido asumir— y la solución de los interrogantes que plantea la nueva situación.

La globalización no ha resuelto el problema del desequilibrio que existe, por ejemplo, entre los países pobres y los menos pobres, entre la gente que tiene y la gente que no tiene. Por primera vez en la historia de la humanidad hay doscientos millones de personas en el mundo que no viven en el lugar donde han nacido; es más, que han sido desarraigadas, que han sido empujadas a marcharse a otro sitio en busca de un horizonte vital más digno. Doscientos millones de personas no es poca cosa, y es algo que resulta evidente en nuestros pueblos y ciudades. Basta preguntar a cualquier alcalde de cualquier pueblo de Cataluña, o de España, «¿Qué tanto por ciento tenéis?». Quien más quien menos te habla del 18%, el 12%, el 15% o el 20% de personas desarraigadas de su sociedad. Obviamente, aquí surge el problema de cómo tratar a estas personas, de qué hacer con estas personas.

Hace pocos días, sin ir más lejos, se concedió a Bill Gates el Premio Príncipe de Asturias de Cooperación Internacional, en reconocimiento a los beneficios que había aportado a la humanidad. Si se hiciera un ranking que contemplara la riqueza de los países, Bill Gates, gracias a su fortuna personal, quedaría por encima de veinte de ellos; en el mundo, pues, hay veinte países que son más pobres que Bill Gates. Por supuesto, lo ha logrado gracias a su inteligencia, a su trabajo, a su oportunidad y a su capacidad empresarial, y por eso se le concede ese galardón. Sin embargo, tampoco hay que pasar por alto que todo ello ha tenido lugar al margen del encorsetamiento de los viejos estados, los cuales no han podido aplicar instrumentos jurídicos para hacer que todo fuera más «ordenable».

Todo cambio en la historia de la humanidad ha

venido precedido o ha ido acompañado de un cambio en el ordenamiento jurídico. El ejemplo más claro es Roma, que, tras la conquista del Mediterráneo, impuso el derecho romano a lo largo de sus riberas. Todos sabemos, por otra parte, que una de las consecuencias del siglo XVIII en Cataluña, en 1714, fue el Decreto de Nueva Planta. Ya en el siglo XX, por citar otro ejemplo, el 29 de febrero de 1939 una ley sobre responsabilidades políticas vino a ordenar todo lo que pasaría después, y la Constitución de 1978 ordenó una descentralización del territorio español, de España en su conjunto, que ha sido muy positiva para todos los españoles.

A mi juicio, el gran problema de la globalización, entre otros muchos que ya se han apuntado aquí, es que no está ordenada jurídicamente; no hay normas. Se cuenta, en efecto, con normas para transportar capitales, para transportar bienes, para viajar a China, para volver a la India..., pero no existe un ordenamiento jurídico que dé garantías, no ya a los empresarios, sino a las personas, pues a veces da la impresión de que en el mundo solo hay empresarios, y, obviamente, también hay muchas personas, casi siete mil millones. En definitiva, hay que pensar en las personas.

En los años ochenta —el presidente González sin duda lo recordará— se celebraron en Edimburgo y Maastricht dos reuniones de gran trascendencia para nuestro país, la primera de ellas con relación al euro y la segunda con relación a los fondos de cohesión social, tan criticados por la oposición en aquel momento. Ambas reuniones han tenido consecuencias muy positivas para nuestra sociedad y, de hecho, todavía continúa teniéndolas. Sin embargo, Europa hoy se encuentra desorientada, afectada por el malaise, y yo me permitiría decirle al presidente González que el malaise no solo se ha extendido en Francia, sino en todo el continente europeo.

Lo que ocurre es que falta un proyecto. Antes existía uno: «Vamos a unificar Europa, vamos a hacer una moneda única, vamos a la unidad política». Sin embargo, hoy ese proyecto no existe, y en buena parte se debe, a mi juicio, a que la política ha dejado de ser antropocéntrica, ha dejado de fijarse en el hombre o en la mujer, Esther; es decir, ha dejado de fijarse en la persona. En efecto, a veces la política no tiene en cuenta a la persona, sino el éxito, las encuestas, el beneficio... Les daré dos ejemplos.

El primer ejemplo es el de Ségolène Royal, que al parecer puede ser candidata socialista en Francia. Una de las razones por las cuales es popular es porque contesta directamente desde su correo electrónico a todos los ciudadanos que le escriben, lo que la ha hecho próxima. No sale en televisión, pero no importa: la gente sabe que responde.

Otro ejemplo es el del señor Cameron, quien le ha dicho a Tony Blair que ha hecho un experimento hacia el centro y que, en algún momento, fue un hombre que tuvo futuro.

En fin, yo creo que lo que hay que buscar no es tanto nuevos líderes como que los líderes se acerquen más a la gente, a las personas. Además, debemos olvidarnos de esa realidad que creo que es lo que nos produce este malaise, y es que contemplamos el éxito con cierto vértigo. ¿Qué será de nuestro éxito? ¿Qué será de nuestra seguridad? Es evidente que cuando nos hacemos estas preguntas no estamos pensando en las personas o, por lo menos, no estamos pensando en todas las personas.

Para acabar, quiero poner sobre la mesa un último elemento de reflexión: ¿cuánto tiempo podrá vivir Cataluña —o España en su conjunto— con un 15% o un 20% de personas que no tienen derechos políticos, aunque tengan derechos sociales? Ya sé que el presidente Pujol me va a recriminar que no

hable de sus deberes. ¡Por supuesto que deben cumplir sus deberes! Pero no podemos vivir con un 15% de personas que trabajan, viven o malviven en nuestra sociedad, sin darles la voz, sin escucharles, sin intentar resolverles sus problemas.

Muchas gracias.

Moderador

Gracias, Lluís Foix. Tiene la palabra el señor Joan Rigol.

Joan Rigol

Presidente de ESADE Forum

Soy Joan Rigol y estoy aquí en calidad de presidente de ESADEForum, que es una institución que intenta trabajar conjuntamente con las instituciones sociales, económicas y políticas del país. Me centraré, sobre todo, en el liderazgo político, y lo haré preguntándome —ahora que ya estoy retirado de la primera línea política— qué es lo que yo pediría a este liderazgo.

Mi primera constatación es que la mayoría de la gente muestra una gran desconfianza hacia lo público, de manera que renuncia a poner encima de la mesa los valores que lleva dentro, temiendo que se vayan a evaporar o a manipular. Por otra parte, cuando nosotros nos presentamos ante la opinión pública como políticos, incitamos a la mayoría de la población a que sean clientes de una administración de servicios, más que ciudadanos; como consecuencia, las personas reaccionan ante lo público como clientes, y no como corresponsables ciudadanos de la propia sociedad.

A mi modo de ver, todo esto lleva a que se haya instalado en el conjunto de la sociedad un perfil de un gran individualismo; si me permiten, un individualismo individualista —lo cual no constituye

ninguna redundancia— y, al mismo tiempo, un individualismo corporativo. A este respecto, ¿cuántas asociaciones de intereses intentan ver siempre el país en función de sus propios intereses? Sin duda, la inmensa mayoría.

En este contexto, ¿qué es lo que yo pediría al líder, a quien ejerce el liderazgo? En primer lugar, le pediría que sepa invertir a largo plazo y con todo realismo para ir afianzando un imaginario comunitario, que existe en el conjunto de la gente y en el interior de la propia gente; es decir, que sepa invertir en ese imaginario comunitario, real, para poder acabar con la endogamia política en la que, muy claramente, nos hallamos instalados. En efecto, todas las fuerzas políticas actúan, en gran medida, desde el tacticismo, vigilándose unas a otras, y la mayoría de los ciudadanos asisten a esta dinámica como si se tratara de un espectáculo, sin verse en absoluto representados en ella.

Para lograrlo, el líder debe intentar sustraerse —lo que a mi modo de ver es sumamente difícil— del fenómeno espejo de los medios de comunicación, que no hacen sino agrandar el anecdotismo táctico de los partidos políticos. A este respecto, es obvio que el líder se siente a menudo protagonista por las veces que sale en los medios de comunicación, y creo que es precisamente ahí donde radica su falta de liderazgo moral, pues se convierte en un simple reflejo de sí mismo. El líder, por el contrario, debe saber hablar a la gente, llegar hasta su corazón, para que esos valores que todos llevamos dentro sepan encontrar su cauce en la vida pública. Al líder, en fin, le corresponde construir comunidad humana, y no simplemente administrar intereses buscando que esa administración sea la más favorable a sí misma.

El líder, por otra parte, debe ser capaz de comunicar la propia vida colectiva como si de una



narración se tratara; es decir, nos debe saber situar en el momento histórico en que vivimos, y nos debe saber transmitir que estamos colaborando en una tarea que tiene un marco amplio, lógicamente, y plural, ¡no faltaba más!, pero debe hacerlo dando siempre la auténtica dimensión de los problemas —también aquí hay que tener una dosis de realismo considerable—. Ayer, por ejemplo, hablábamos del tema energético y de cincuenta problemas más. Pues bien, hemos de saber dar a los problemas reales una dimensión real en esta narración que debemos hacer como comunidad humana.

Por último, no podemos olvidarnos de Europa; es decir, no podemos hablar de liderazgo sin tener presente ese gran déficit europeo. En este sentido, nos bastaría una lectura positiva de Europa para hacer emerger lo que ahora se nos muestra como crisis, como una derivación a la baja de lo que significa Europa. A este respecto, no deberíamos dejar de lado lo que para mí ha supuesto un aspecto característico del liderazgo en Europa, y es que se trata de un liderazgo compartido —Kohl, Mitterrand o Felipe González, por ejemplo, han sido siempre un punto de referencia básico—, que da credi-

bilidad al hecho de que existe una complicidad mutua entre las diversas pluralidades que se dan en Europa. De hecho, creo que el liderazgo europeo saldrá, no ya de una persona mágica venida, digamos, del infinito, sino, precisamente, de ese tejido de complicidades.

Esas eran las tres referencias que quería hacer. Gracias.

Moderador

Muchas gracias, Joan. Tiene la palabra Josep Gassó.

Josep Gassó

Presidente de la Fundación Esplai

Buenos días. Soy Josep Gassó, presidente de la Fundación Esplai, que trabaja por los niños y los jóvenes, para que en su tiempo libre se conviertan en ciudadanos comprometidos con su realidad. Nuestra misión se sintetiza en una fórmula matemática, $I + F = C2$, que hay que leer como 'infants o infancia más feliz es igual a ciudadanía al cuadrado', es decir, a una ciudadanía más comprometida. La Fundación es, básicamente, una red formada por cerca de ciento veinte organizaciones, la mayoría de ellas con sede en Cataluña, pero también del resto del Estado.

A mí lo que me preocupa en relación con el debate que se está planteando es una cuestión que, en mi opinión, debería ser objeto de reflexión por parte de esta Cátedra en el futuro. Lo que quiero poner encima de la mesa, en concreto, es que habitualmente hablamos de liderazgos asociados a las personas y, en cambio, hablamos poco de los liderazgos asociados a las instituciones o a las organizaciones.

Desde nuestro punto de vista, como organización que hace más de treinta y cinco años que trabaja

en sectores sociales desfavorecidos, el objetivo no es generar líderes, personas brillantes, sino, sobre todo, construir organizaciones o instituciones líderes. De hecho, creo que en el mundo de la empresa esto ya es en parte así, pues la construcción de una gran empresa se basa, sobre todo, en la capacidad de esa empresa para ser líder en el mercado, para generar una opinión favorable en relación con los productos que desarrolla.

A menudo, en el mundo de las ONG, al igual que en el ámbito político, las instituciones, desgraciadamente, son todavía débiles. Así, en política, a veces tiene mayor peso la voluntad de un líder que la capacidad de su partido, y en una ONG pesa más la figura del líder que el mensaje o la misión de esa ONG, o la transformación que lleva a cabo esa ONG.

Por lo que acabo de exponer, para mí, el principal reto pasa por ver qué podemos hacer para trasladar nuestra preocupación o desplazar nuestro centro de atención desde el descubrimiento de personas líderes a la constitución o creación de organizaciones o redes de organizaciones que sean líderes en la sociedad. Con ello, en definitiva, estaremos contribuyendo a la gobernanza y a la institucionalidad.

Felipe González decía que las instituciones limitan y controlan los liderazgos personales. A mi juicio, esto es algo absolutamente necesario en una sociedad democrática, y solo en la medida en que seamos capaces de hacerlo avanzaremos y profundizaremos en nuestra democracia. Este era el primer comentario que les quería exponer.

En segundo lugar, cuando intento definir el liderazgo, de inmediato me aparecen dos polos o, si se prefiere, dos cuestiones que a veces se muestran antagónicas, pero que se deben construir una a partir de la otra. Yo creo que el liderazgo,



por una parte, es la capacidad —y es algo que se puede aplicar al liderazgo institucional— para construir sueños, sueños que transformen la realidad y que sean expresión de las necesidades de bienestar de las personas. El líder —decía Antonio Garrigues— es aquel que es capaz, con optimismo, de construir un sueño, que no deja de ser la aspiración de una colectividad para mejorar su calidad de vida.

Ahora bien, junto a esa capacidad para crear o construir sueños, el liderazgo debe contar con la capacidad —para mí tan importante como la anterior— de crear las condiciones necesarias para que ese sueño se convierta en realidad. Yo, que tengo alguna experiencia en la construcción de redes en Latinoamérica, siempre digo que en Europa estamos un poco a la vuelta de los sueños y hemos hecho un gran

esfuerzo por construir grandes realidades. En Latinoamérica, en cambio, seguramente pasa al revés; es decir, es el país de los sueños, de los discursos y de la imaginación, pero quizá con poca experiencia en la construcción real de esos sueños.

A mi juicio, no es bueno ni lo uno ni lo otro. Creo que en Europa, probablemente, nos hacen falta nuevos sueños, y que en Latinoamérica, por el contrario, lo que hace falta es más capacidad para construir la realidad a partir de los sueños, más capacidad de liderazgo para hacerlos posibles.

Siguiendo el hilo de la reflexión, es evidente que la capacidad para construir sueños y para hacerlos realidad tiene que ver con el optimismo de la organización líder o de los líderes, pero también con

la capacidad de contar con los instrumentos adecuados para hacerlo posible; de generar equipos; de distribuir el trabajo; de fijar objetivos realistas a corto, medio y largo plazo; de rendir cuentas, y de estar cerca de la gente y saber interpretar sus deseos. En definitiva, depende también de la capacidad de los líderes para absorber tensiones y para descubrir en el seno de la propia organización nuevos liderazgos y nuevas capacidades.

Estas son, en fin, las reflexiones o los polos de reflexión que quiero aportar al debate. Muchas gracias.

Moderador

Gracias, Josep. Me había atribuido a mí mismo la palabra, así que me voy a permitir utilizar también un par de minutos.

Àngel Castiñeira

Soy Àngel Castiñeira, profesor de ESADE. Como desde anoche he tenido el privilegio de compartir discusión con algunos de los invitados a esta jornada, no quiero dejar de traer aquí, para que quede constancia en el acta, algunos de los debates que se han ido desarrollando desde ayer y que creo que pueden resultar de interés para todos nosotros.

Uno de esos debates se ha articulado en torno a qué es lo que nos preocupa, y aunque resulte un tanto gremial, me gustaría decir aquí que nos preocupa, sobre todo, el tema de la formación de líderes. Lo ha dicho antes Alfons: desde tiempos de Platón nos hemos planteado si es posible formar líderes o no. A mí me gustaría plantearlo en un doble sentido.

Ayer, durante la cena, el presidente González decía que sí que es posible, que se puede entrenar y formar a gente, y el amigo Artur Carulla

se preguntaba si eso era verdad o no. Esta es una cuestión fundamental para ESADE, pero no solo por lo que respecta a la metodología que cabría emplear, sino sobre todo —y esta sería la segunda cuestión— por lo que respecta a las materias o los conocimientos en que deberíamos formar. En efecto, nuestra responsabilidad como educadores es, en última instancia, qué materia humana vamos a transmitir a las personas que van a conducir el país o el mundo, y que van a ser responsables ante ellos. Es una cuestión que me gustaría dejar sobre la mesa y que me gustaría formular como pregunta para el presidente González: si es posible formar, ¿cómo deberíamos hacerlo?, ¿a través de qué valores, de qué competencias?

Una segunda cuestión, que también he tenido ocasión de comentar indirectamente con Artur Carulla —y que seguramente él explicará mejor que yo—, es si es lo mismo un emprendedor y un líder, lo cual me parece sumamente interesante. En su opinión, los emprendedores no tienen por qué ser necesariamente líderes. Sin embargo, una de las cosas que creo haber aprendido del amigo Joan Rigol, durante nuestro ya largo diálogo, es que la historia del catalanismo es también la historia de una serie de emprendedores, de una serie de empresarios a los que, en algún momento, el país les pide que sean líderes.

A mi juicio, ese es un reto para Cataluña, y seguramente también para España. Yo creo que también hoy, en un momento de desconcierto y cambio en Cataluña, estamos pidiendo a los emprendedores que no se limiten a desempeñar ese papel en su organización, sino que asuman el reto, el compromiso cívico, de compartir al menos un liderazgo con el país. En este sentido, quiero decir al amigo Carlos Colomer, devolviéndole en cierto modo la pelota, que el emprendedor no es solo importante

en su organización; nuestro reto, por el contrario, es, precisamente, que lleguéis a coliderar las respuestas a las necesidades y los retos del país en el futuro.

La tercera cuestión a la que me gustaría referirme, y que me parece muy interesante, es la siguiente. El presidente González explicaba que una de las características del liderazgo es la fortaleza emocional. Pues bien, anoche se preguntaba Carlos Losada de dónde emerge esa energía inmanente a los líderes —trascendente a veces—, esa energía que nos permite mantenernos e, incluso, superarnos ante el fracaso o el error.

El presidente Pujol y el presidente González lo podrían explicar probablemente mejor que yo, pero, a mi juicio, hay una dimensión de esa fortaleza emocional que no ha aparecido todavía y que justifica, precisamente, nuestro encuentro. Creo, en este sentido, que deberíamos ser capaces de compartir —como lo estamos haciendo hoy— foros o momentos, aunque sean de intimidad, donde, poniendo sobre la mesa nuestras dudas o debilidades, seamos capaces de generar una vía de energía compartida que, en cierto modo, nos permita salir un poco regenerados, tanto del éxito como del fracaso, que también nos ayuda a mejorar. En mi opinión, ese es también uno de los retos que la Cátedra tiene planteados: hacer que esa energía a menudo individual de los líderes derive en una corriente de energía colectiva; ofrecer encuentros como este a modo de regeneración interna individual, pero también colectiva, precisamente para poder mejorar.

Nada más.

Tiene ahora la palabra nuestro presidente, Joan Manuel Soler Pujol. Como veis, hoy nos acompañan muchos presidentes.

Joan Manuel Soler Pujol

La verdad es que me alegro muchísimo de comprobar que en ESADE vamos muy coordinados, al menos por lo que a las ideas se refiere, pues hace un rato había pedido la palabra y Ángel acaba de decir el noventa por ciento de lo que pensaba decir yo.

A mí siempre me ha sorprendido un poco que cuando se habla de líderes se aluda por defecto a grandes hombres políticos, básicamente hombres de estado, como es el caso de hoy, en que contamos no solamente con políticos, sino con hombres de estado. Pensamos en líderes políticos; a veces también en líderes sociales —lo decía Ignacio—, pero en Europa no solemos pensar en empresarios, y, sin embargo, cuando hablaba Antonio Garrigues, ha puesto como ejemplos a Jack Welch, a Immelt, a Bill Gates... Asimismo te hablan de Ford, de Roosevelt. Por tanto, hay líderes empresariales.

Carlos nos decía: «Aquí, en Europa, no hace falta; este no es un problema». Pues bien, como a ti te gusta polemizar, polemizamos un poco. Yo no estoy de acuerdo contigo; creo que no es así. Aquí también hacen falta buenos líderes empresariales; de hecho, estamos rodeados de bastantes líderes, o emprendedores, como diría Artur. Por ese motivo, nuestra gran duda en ESADE es cómo formar a esos líderes.

Yo empecé a estudiar en ESADE en las primeras promociones, cuando aún no había acabado nadie la carrera. Se podría decir que, en aquel momento, era un acto de fe, un acto de fe en las personas que crearon ESADE, en los empresarios que la crearon y en la Compañía de Jesús, a la que correspondía la gestión de la escuela. Era, en fin, creer que sería algo interesante.

A decir verdad, fue un acto de fe doble. Recuerdo que, antes de finalizar el curso anterior, vinieron

diferentes profesionales a la escuela donde yo estudiaba para explicarnos las salidas de las distintas carreras universitarias. Un ingeniero nos explicó para qué servían los ingenieros, un médico nos explicó para qué servían los médicos..., y también vino el padre Sobrero, en aquel momento jesuita, para explicar para qué servía ESADE. Aquel día coincidió en la presentación con el decano del Colegio de Ingenieros, quien, cuando el padre Sobrero acabó de explicar que en esa escuela se formarían líderes empresariales, empresarios, etc., le dijo: «Esto es como querer formar una escuela de papas. ¡Qué tontería!». De papas de la Iglesia, no de patatas, no de papa frita. Y continuó: «Realmente, ¿quién es el papa? El mejor cardenal. ¿Quién es el cardenal? El mejor obispo. Debería surgir de abajo. No se puede formar un papa; sale de abajo. ¡Estáis creando algo absurdo!».

A pesar de eso, yo creí que servía y me apunté, y estoy muy orgulloso de haber estado en esta casa y de que, por azares de la vida, como en las comunidades de vecinos le toca ser presidente al del cuarto segunda, ahora me haya tocado a mí hacer de presidente de gente que vale muchísimo más.

Yo sigo creyendo que el empresario también se puede formar y que hace falta líderes. Una buena prueba de que creemos todos en ellos es que el señor Colomer ha mandado a su hija a ESADE y, sin duda, también va a ser una gran líder. Por tanto, realmente creemos en eso.

Ángel nos lanzaba una pregunta: «¿Qué habría que hacer? —desde el punto de vista del estudio, de la investigación— ¿Qué ideas pedís a ESADE?» ¿Qué pedís los líderes políticos, los hombres de estado, a una escuela como ESADE para que de aquí salgan emprendedores o hagamos líderes a los emprendedores?

Felipe ha utilizado antes una expresión que me ha gustado muchísimo: «orientarles a objetivos». Sí

señor, yo creo que ese es uno de los temas básicos y que aquí se persigue en gran medida: dar objetivos, crear valores; no solo formar, sino, además, crear todos esos valores. De acuerdo, pero ¿qué pediríais, qué diríais que tenemos que hacer, qué nos recomendáis, no ya a mí, sino a las personas que realmente dedican todas sus horas a esta escuela para que salgan más empresarios?

Yo dedico muy pocas horas a ESADE. Soy empresario de una pequeña empresa que cuenta ya con dos mil trabajadores, y me gustaría que allí salieran cada día más personas que, como decía antes, me discutan y sepan sacar lo mejor de sí mismas. ¿Cómo podemos conseguirlo? ¿Qué propuestas tenéis y qué puede hacer la Cátedra para lograrlo? No pretendemos formar grandes líderes políticos —curiosamente, de ESADE han salido pocos—, pero sí que queremos que salgan unos cuantos líderes empresariales, de manera que, quizá dentro de unos años, se hable del señor Carulla, del señor Roqueta, etc. ¿Por qué no?

Gracias. Gracias a Ángel por quitarme casi todo el trabajo.

Moderador

A ti. Tiene la palabra Carlos Losada.

Carlos Losada

Director general de ESADE

La dificultad de la dinámica de una reunión como esta es que se van sumando temas con cada nueva intervención. A mi juicio, en las dos últimas intervenciones se han planteado preguntas muy relevantes y yo sentiría mucho romper con la mía el hilo de pensamiento de quienes tengáis ideas para responder a ellas. Así pues, me encantaría que esas ideas se pudieran recuperar después.



Antes de desarrollar mis comentarios me gustaría hacer un matiz. De ESADE sí que han salido algunos líderes políticos. No los voy a nombrar a todos, pero no quiero dejar de citar aquí a uno que nos acompaña hoy, que es Joan Rífol, antiguo MBA por ESADE, que ya en su momento, cuando él todavía estaba estudiando, tenía muchísimas veleidades políticas.

Insisto en que no me importa que mi intervención sea un paréntesis, pero sí que querría subrayar una cosa. Hace unos días publiqué un artículo en *La Vanguardia* sobre el déficit del liderazgo, y lo escribí porque el World Economic Forum ha ido midiendo durante los últimos cinco años la confianza depositada por los ciudadanos —de unos treinta o cuarenta países, si no me equivoco— en los líderes políticos, en los líderes empresariales, en los líderes de las organizaciones no gubernamentales,

etc. Pues bien, en esos cinco años, desde que se realizó la primera medición, esa confianza ha ido cayendo de manera constante, de tal manera que, actualmente, en la posición más baja de la tabla se encuentran los líderes políticos. También han caído, no tanto, pero prácticamente hasta el final de la tabla, los líderes empresariales de organizaciones multinacionales, e incluso los líderes empresariales de los propios países.

Esta constatación, en un contexto en que las sociedades se enfrentan a más retos que nunca, algunos de ellos de una magnitud bárbara —como el energético o la construcción de sociedades cohesionadas que compartan unos valores mínimos—, pone de manifiesto un déficit social de primera magnitud. Eso significa que tenemos muchos líderes, pero, probablemente, no los suficientes para hacer frente a esos retos. En mi opinión, la culpa de esta situación

no la tienen las personas, los líderes, sino las condiciones en que se desarrollan su tarea.

A pesar de que estoy bastante de acuerdo con lo que ha dicho Carlos Colomer, me gustaría matizar sus palabras. Yo creo que él se mueve en un entorno donde los líderes han tenido éxito, por lo que es lógico que, al leer la realidad, diga: «¡Hombre! No hacen falta, porque hay; los hay y muy buenos». Sin embargo, si nos fijamos en los que no están, en los que han caído, en los que se han hundido, en las empresas que se han ido hundiendo, etc., nos daremos cuenta de que, en muchas ocasiones, han sido costes sociales bastante innecesarios, incluso políticamente. En efecto, hemos tenido costes políticos absolutamente innecesarios.

Ahora bien, como decía antes, no es algo que dependa tanto del líder como de las condiciones. En este sentido, creo que nos hallamos inmersos en unas condiciones sociales en que un factor clave del liderazgo, que es la capacidad de generar confianza —el liderazgo tiene un elemento racional, emocional, pero siempre requiere, además, un mínimo de confianza—, se ve constantemente amenazado por circunstancias de carácter estructural, que no vamos a poder cambiar en breve.

A este respecto, hay que señalar que es muy difícil liderar el mundo empresarial en entornos donde existe una extraordinaria distancia cultural: cuando uno está en la India, otro está en Togo, otro está en Malí y otro está en Venezuela, se pueden compartir muy pocas cosas. En entornos tan cambiantes, cuando has intentado identificar a la persona con el proyecto empresarial, si la propiedad cambia, al cabo de un momento te das cuenta de que se trata de un proyecto empresarial distinto, de que ya ha cambiado de arriba abajo.

Existe una gran distancia humana. Es mucho más fácil ser un buen líder en un equipo pequeño que

a una distancia de cuatro mil kilómetros, cuando, además, ves a tu líder natural, o tu gente te ve a ti, como mucho, dos veces al año.

En mi opinión, en la empresa actual se dan unas condiciones que hacen mucho más difícil el liderazgo futuro, y no digamos ya en el ámbito político. En este sentido, y esto lo comentaba ayer con el señor Rigol, el tremendo individualismo en que se está aislando la persona hace que sea mucho más difícil ese liderazgo.

Las actuales condiciones, que están ahí para quedarse, en fin, hacen que sea más difícil ganarse la confianza y, en consecuencia, hacen más difícil el ejercicio del liderazgo. Es algo que ciertamente me preocupa, pues, a mi modo de ver, hoy el liderazgo es más necesario que nunca.

Moderador

Gracias, Carlos. Tiene la palabra el presidente Jordi Pujol.

Jordi Pujol

La palabra «valores» sale constantemente; de hecho, sale tanto que se ha convertido casi en un tópico, calificación que no es en absoluto peyorativa. En este sentido, si de algo se habla mucho —y por ello se dice que es un tópico— es porque es importante, porque es algo que realmente preocupa. Dicho esto, deberíamos esforzarnos por clarificar qué queremos decir cuando hablamos de «valores». Pondré algunos ejemplos a este respecto.

Antes se ha dicho que la escuela tiene valor, si es un valor de cambio; sin embargo, yo apunto que puede ser que no, pues la escuela puede tener valor como valor de cambio, como valor de conservación o como mezcla de ambas co-

sas. Creo que es una cuestión que vale la pena analizar detenidamente.

Ya que hablamos de valores en la formación y en la escuela, es preciso sustituir, redimensionar o criticar los valores dominantes; ahora bien, ¿cuáles son hoy los valores dominantes? En buena parte, los valores dominantes en la escuela son los del 68. Entonces, ¿son esos los valores que hay que cambiar? No digo que sean únicamente estos, pero sí que lo son en gran parte. Cuando se habla de cambiar valores, muchas veces se sobreentiende que se hace referencia a una serie de valores tradicionales, rancieros y algo casposos, que, obviamente, también están presentes. No obstante, es evidente que hay unos valores del 68. La pregunta que hay que hacerse, pues, es la siguiente: ¿hay que cambiar esos valores o no? A la vista de lo expuesto, a mi juicio, esta reflexión se debe llevar a cabo con mayor precisión de lo que lo hacemos normalmente.

Hay otra cuestión importante: hoy en día existe una gran dificultad para transmitir valores. En efecto, a las familias nos cuesta transmitir valores; en la escuela cuesta transmitir valores, y en el mundo político cuesta transmitir valores. Como consecuencia, esa transmisión se hace mal. ¿Esto es bueno o malo? No lo sé. En cualquier caso, y puesto que se está hablando de la necesidad de realizar una profunda reflexión sobre los valores, es preciso poner de manifiesto que cuesta mucho transmitirlos.

Otra cuestión que quería subrayar es que nuestro mundo plantea una gran necesidad de cambio en muchos ámbitos y aspectos, por efecto de las nuevas tecnologías, de la globalización, del cambio de mentalidad, de los cambios demográficos, etc. Lo que es seguro, en todo caso, es que debemos tener unos valores sólidos, de

manera que, en realidad, tampoco podemos aceptar la idea del cambio por el cambio; simplemente, hay que cambiar lo que sea preciso cambiar. Digo esto porque, a veces, el cambio se enarbola como eslogan electoral, como eslogan social, como eslogan intelectual o como eslogan político: «Por el cambio». Pues bien, si hay que cambiar se cambia, pero no es preciso cambiarlo todo.

Voy a poner un ejemplo. Finlandia —hablo de este país porque tengo cierta relación con él, por razones familiares—, el país de Nokia, tiene una sociedad profundamente tradicionalista, algo que es común a los países escandinavos, como hemos puesto de manifiesto en un pequeño trabajo que acaba de publicar la Fundación. «Nosotros, finlandeses, suecos, daneses, no podemos renunciar a ciertos valores —dicen—; no podemos renunciar a la disciplina luterana, a la austeridad luterana —señalan algunos incluso—. Obviamente, eso no sirve para nosotros, y ellos lo aceptan: «Oigan, ustedes tienen otros elementos».

En efecto, puede ser que en el futuro la alegría mediterránea sea tanto o más productiva que la austeridad luterana; ahora bien, los finlandeses difícilmente van a poder «captar» la alegría mediterránea. Ellos tendrán que labrar su futuro con sus propios valores, y entre esos valores figuran la disciplina y la austeridad luteranas. «Esto que no lo toquen. Aparte de esto, tanta informática como ustedes quieran: nuevas tecnologías, Nokia, etc.; estar presentes en todo el mundo... Ahora bien, a esto, en concreto, no podemos renunciar ni los suecos, ni los daneses, ni los finlandeses.»

Antes se ha hecho referencia a Ségolène Royal. No sabemos si será presidenta o no, ni siquiera si será candidata, porque, naturalmente, donde

tiene sus principales adversarios es en el seno del propio partido socialista y, sobre todo, en el sector feminista —el Movimiento Feminista Socialista ha hecho público un manifiesto contra ella—. Seguramente tendrá más aceptación entre los hombres, por lo menos si me hacen caso a mí.

¿Quién es Ségolène Royal? Esto es importante, porque enlaza directamente con la reflexión sobre la tradición y el cambio. Pues bien, Ségolène Royal es una señora que vive con su pareja de hecho, quien, curiosamente, es el secretario general de su partido, y tiene cuatro hijos —sin estar casados—. Por tanto, un cambio sí lo ha habido, al menos por lo que respecta a su familia. ¿De dónde viene Ségolène Royal?

Pregunta

Los no casados, ¿son los hijos o los padres?

Jordi Pujol

Me parece que los hijos todavía son pequeños; luego no sé qué harán. El cambio al que me refiero es respecto a sus padres. La Ségolène hace un elogio de su familia: «Yo quiero mantenerme fiel a muchas de las cosas que me enseñaron mis padres». ¿Quién era su padre? Un militar francés. ¿Y en su familia qué había? Ocho hijos. Es evidente que aquí hay un determinado tipo de moral, que Ségolène asume y cambia en muchos aspectos, naturalmente también a la hora de hablar de valores.

Acabo de leer las últimas propuestas que ha hecho Ségolène Royal; no sé si habrán sido aceptadas todas o no por el Partido Socialista francés en el proyecto que este presentará de cara a las elecciones presidenciales. En cualquier caso, yo no me atrevería a decir —a veces tengo que evitar que me llamen reaccio-

nario— lo que dice la Ségolène, por ejemplo, en materia de familia o de educación: «Los padres cuyos hijos hayan cometido más de una falta grave en la escuela serán obligados a asistir a una escuela de padres». Yo eso no me atrevo a plantearlo. No sé si finalmente figurará en el programa o no, pero todo eso, por otra parte, se combina con algo que antes se ha dicho y que a mí me parece muy bonito. Ségolène Royal, en su correo electrónico, tiene —usted lo ha bautizado con una frase preciosa— *désir d'avenir*, deseo de futuro.

Todas estas cuestiones, en última instancia, se deben tener en cuenta a la hora de reflexionar sobre los valores. ¿Qué valores? Cuando traigo una cita sobre temas relacionados con la familia, la natalidad, y cosas por el estilo, me gusta divertirme dejando caer, de vez en cuando, para despistar y provocar a mi interlocutor, alguna palabra en alemán. «¿Quién ha dicho esto?», pregunto. Y entonces todos me responden: «¡Hombre! ¡Esto es de Ratzinger!». «Pues no; no es de Ratzinger», les digo. «Entonces será de uno del Opus». «Pues no; no es del Opus. Estas palabras son de Otto Schilli. ¿Sabes quién es Otto Schilli?». Otto Schilli fue ministro de Interior con Schröder; yo creo que fue un buen ministro, un tipo importante. Procede del ala izquierda del socialismo y había sido abogado de la banda Bader-Mainhof, de manera que cuenta con todos los atributos favorables. Pues bien, Schilli dice textualmente —ahora no voy a dejar caer ninguna palabra en alemán—: «Tenemos una necesidad tan urgente de reflexión sobre los valores porque, de lo contrario, vamos a la catástrofe», sobre todo en Alemania.

Esto enlaza directamente con el planteamiento sobre los valores. Observen la confusión que se crea muchas veces en cuestiones como las

planteadas cuando no llevan una firma debajo. A mucha gente, porque no se atreve, le costaría aceptar lo que dice Ségolène Royal, o lo que dice Otto Schilli, si lo dijese yo, por ejemplo.

En otro orden de cuestiones, quiero decir que es verdad que la gente debe tener derechos cuando viene a un país; no obstante, también tiene obligaciones importantes. La gente tendrá todos los derechos de un país —siguiendo la estrategia anterior, parafraseo las palabras de Otto Schilli o de Helmut Schmidt—, pero tiene la obligación de sentirse de aquel país, de incorporarse a él y de hacérselo suyo, y no solamente de pagar en él los impuestos. Esto de pagar los impuestos también lo hace una serie de gente en Mónaco. Van a Mónaco, trabajan y pagan allí los impuestos, pero esto no les confiere ningún derecho en Mónaco; a nosotros, además, no nos inspira un especial respeto. En cualquier caso, no lo crítico; simplemente digo que lo que hace que la gente tenga derecho a juzgar cómo tiene que funcionar un determinado país no es pagar los impuestos, no es solamente lo que podríamos llamar un «contrato notarial», sino que se considere responsable frente a ese país y frente a todo lo que ese país ha sido.

Para acabar, me gustaría decir que algún día tendremos que reflexionar sobre cómo podemos formular algo que realmente sea positivo en todos los aspectos —suponiendo que seamos capaces de ello los aquí presentes, y el mundo empresarial, el mundo político, el mundo académico, el mundo de los estudios sociales, el mundo de las ONG, etc.—. En este sentido, algún día habrá que hablar a fondo con los medios de comunicación —y no me refiero solo a los editorialistas, sino a también los que ponen los titulares—, pues, como creo que decía Tom Reach, «para que haya libertad en un país, puestos a decidir entre que haya partidos políticos o que haya prensa libre, mejor

que haya prensa libres». En definitiva, y dicho sea con todos mis respetos, a todo esto también deben contribuir los medios de comunicación. Nada más.

Moderador

Muchas gracias, president. Tiene la palabra Juan Pablo Lázaro.

Juan Pablo Lázaro

Presidente de la Federación Española de Comercio Electrónico

Buenas tardes. Mi nombre es Pablo Lázaro. Soy presidente de la Federación Española de Comercio Electrónico y Marketing (FECEM), vicepresidente de CEOE y empresario del sector logístico. Desde el punto de vista asociativo, quizá lo que más ha marcado mi trayectoria ha sido mi etapa como presidente de la Confederación Nacional de Jóvenes Empresarios durante cinco años, experiencia de la que creo que aprendí muchísimo.

Desde mi modestísima opinión, me gustaría responder algunas de las preguntas que han surgido durante el debate. Respecto a la intervención que hacía Josep Gassó acerca de si hacen falta personas líderes u organizaciones líderes, a mi juicio, lo ideal sería que hubiera organizaciones líderes dirigidas por personas líderes, pues creo que una organización líder que no esté dirigida por personas líderes, al cabo de un tiempo, acaba languideciendo.

En cuanto a la pregunta de si los líderes son emprendedores o los emprendedores son líderes, considero que los líderes deben ser obligatoriamente emprendedores. Por el contrario, creo que los emprendedores no tienen por qué ser líderes, pues el liderazgo se puede subcontratar. En este sentido, el caso de Bill Gates me parece un ejemplo de emprendedor



que no tiene excesivas dotes de liderazgo; de hecho, siempre se suele rodear de un líder que le acompaña a todas partes.

Por lo que respecta a la cuestión que planteaba el presidente González, muy importante, sobre si el líder nace o se hace, yo estoy convencido de que se hace y, sobre todo, y me ha gustado mucho este término, de que se entrena. Creo, en efecto, que el entrenamiento es una parte fundamental para alcanzar el liderazgo. Yo no he visto jamás un bebé que nazca con un cartel en el que ponga «líder»; en cambio, sí que creo que se tiene cierta tendencia natural hacia el liderazgo, pero, sobre todo, creo que uno se forma en el liderazgo. De hecho, conozco muchas personas que se han convertido en líderes a partir de una crisis que han sabido liderar, y que, de no haber existido esa crisis, probablemente, no habrían llegado nunca a ser líderes.

Creo, por otra parte, que un problema que tiene nuestra sociedad es que penalizamos muchísimo los errores, y eso está coartando muchísimo la capacidad de emprender y la capacidad de liderazgo. Es un mal endémico que tenemos.

Para mí no existe un único tipo de líder, sino diversos tipos; ahora bien, todos ellos tienen en común, en primer lugar, que son personas que saben imaginar, que crean valor y que responden a la pregunta «qué». A mi juicio, los países latinos tenemos muchos. Si se para a cualquier ciudadano por la calle, le hará no menos de tres propuestas que crean valor. No hay déficit de ideas.

La segunda función del liderazgo, que consistiría en definir objetivos y tomar decisiones, respondería al «cómo». En este punto sí que creo que tenemos más déficit. Definir objetivos es muy importante y requiere entrenamiento; de hecho, en mi opinión, y basándome en mi experiencia, el mal endémico de la empresa

moderna es la falta de toma de decisiones. En este sentido, considero que el gran problema que tiene el liderazgo empresarial no es que las personas que toman decisiones se equivoquen, sino que hay personas que, sencillamente, no toman decisiones, sobre todo personas muy formadas y muy jóvenes. Creo que las generaciones que se van incorporando al mundo laboral tienen pánico a tomar decisiones, y esto se debe a que el sistema está mal planteado.

Otro punto fundamental es la asunción de responsabilidades. Desde luego, también lo es la creación de equipos, así como la capacidad de convencer, que se basa en dos cosas: por una parte, en la capacidad de adaptación —ya saben que los científicos dicen que las especies que sobreviven no son las más fuertes ni las más inteligentes, sino las que más capacidad de adaptarse tienen— y, por otra, en la confianza. La confianza a corto se llama carisma, y la confianza a largo se identifica con cumplir lo que se promete, pues, en mi opinión, la confianza del líder a largo se logra cuando cumple de forma continuada lo que promete.

Me gustaría hacer ahora una reflexión, en cierto modo, como presidente de la Federación Española de Comercio Electrónico, dentro de la cual están presentes todos los portales de Internet (Terra, Yahoo, Google, etc.), consultoras, etc. Estoy totalmente de acuerdo con el presidente González en que la sociedad de la información es algo muy distinto de la sociedad del conocimiento; es más, creo que uno de los grandes problemas de la tecnología no es la falta de información, sino el exceso de información. Solo cuando esa información se organiza, se administra y se interioriza se convierte en conocimiento; de lo contrario, se convierte en desinformación. A este respecto, ya saben que se ha puesto de moda entre algunos políticos americanos, cuando se produce un escándalo, la estra-

tegia no ya de no dar información, sino de dar tanta información que la persona que está enfrente se acaba perdiendo. Es un ejemplo.

Abundando en esta cuestión, me gustaría decirle a la representante de la Universitat Ramon Llull que estoy completamente de acuerdo con ella en que se están creando microplataformas o plataformas nuevas de poder. Un ejemplo clarísimo es la nueva fórmula de convocar manifestaciones a través del teléfono móvil. Hoy estamos a solo diez pulsaciones de cualquier ciudadano del mundo.

Hace poco desarrollé una campaña de marketing para una empresa americana de botellas. Decían que a todo aquel que entregara diez etiquetas le regalarían una camiseta; si entregaba cien, le regalarían una cámara de fotos, y si entregaba un millón, un avión de combate. Pues bien, ya hay una plataforma en Internet que ha reunido ochocientas mil etiquetas. Esto era algo impensable antes del desarrollo de las nuevas tecnologías. Esas microplataformas sin un liderazgo personal son nuevas herramientas que están ahí.

Para acabar, creo que la clave para formar líderes, aparte de entrenarnos, reside en tomar decisiones, aunque eso signifique equivocarse en alguna ocasión. Yo suelo poner el ejemplo de Telefónica, que es una compañía líder en su sector a nivel mundial. Su mayor error fue la implantación del servicio UMTS en Alemania, que le costó un billón doscientos mil millones de pesetas; sin embargo, Telefónica sigue estando ahí.

En este sentido, siempre me ha sorprendido la escasa capacidad que tienen los líderes —me da igual políticos que empresarios— de asumir que se han equivocado. Para mí, una persona que se equivoca y lo reconoce públicamente no pierde credibilidad, si lo hace de vez en cuando. Por supuesto, si lo hace sistemáticamente, es que no sirve para eso.

Terminaré explicándoles que, cuando yo era presidente de la Confederación Nacional de Jóvenes Empresarios, organizábamos en todos los congresos una ponencia donde intentábamos reunir a empresarios de éxito para que nos hablaran no ya de sus éxitos, sino de sus fracasos, porque es muy importante que otros empresarios, otros líderes, vean que no pasa nada porque uno se equivoque. En este sentido, la parábola de los talegos es para mí un ejemplo de management: si te doy tres, o no me devuelves nada o me devuelves seis; ahora bien, no me devuelvas tres, porque eso significa que no has hecho nada, que no lo has intentado.

Moderador

Muchas gracias, Juan Pablo. Tiene la palabra Josep Maria Lozano.

Josep Maria Lozano

Profesor de ESADE. Miembro del Equipo Académico de la Cátedra Liderazgos y Gobernanza Democrática

Soy Josep Maria Lozano, profesor de ESADE. De la infinita cantidad de cosas interesantes que han salido hasta ahora, quisiera subrayar dos puntos que me han llamado especialmente la atención. El primero de ellos lo ha señalado el presidente González, y lo ha planteado como un reto: debemos saber que somos seres históricos. En este sentido, yo tengo la sensación de que cuando hablamos de liderazgo, en el fondo, estamos hablando de espacio y tiempo.

A mi juicio, vivimos en un contexto de globalización donde el tiempo se comprime y el espacio se está haciendo infinito, lo que hace que sea complicado aclarar lo que ahora estábamos planteando: crear metas, finalidades e, incluso, crear sueños. Según mi modesta interpretación, el énfasis en los valores que se está haciendo últimamente, en parte, responde a esa realidad: puesto que nos cuesta mucho desa-



rollar proyectos, saber dónde estamos y con qué fines, estamos intentando dar respuesta a esta cuestión.

Así pues, mi primera consideración sería la siguiente: nuestra manera de entender el liderazgo ¿hasta qué punto depende de un espacio y tiempo más o menos acotados, manejables y gestionables?, ¿hasta qué punto se nos está escapando como la arena entre los dedos? Me gustaría enlazar esta consideración con una segunda cuestión, que es la que a mí me parece realmente importante para poder discutir.

En muchas de las intervenciones realizadas hasta el momento, incluso en la presentación de Alfons, han ido saliendo expresiones del tipo

«la visión compartida de lo que es bueno», «la necesidad de legitimidad», etc. El presidente González, por otra parte, se ha referido al compromiso, esto es, a la imposibilidad de separar valores e intereses, una idea que yo comparto totalmente; pero ha hablado, en particular, de un compromiso no mercenario y, por tanto, ético. Yo haría confluir todos estos matices en una expresión que también ha aparecido a lo largo de la jornada: la calidad humana.

Llegados a este punto, la pregunta que me hago es la siguiente: ¿hasta qué punto muchos de los elementos a los que nos hemos referido —metas, proyectos, capacidad de sueño, atracción, etc.— son imprescindibles? De lo que yo no tengo duda, en cualquier caso, es de que la calidad humana es fundamental.

Enlazando esta pregunta con la que hacía Ángel sobre la formación —«¿cómo hacemos para formar?», nos preguntaba—, yo me plantearía una cuestión complementaria: ¿dónde se aprende la calidad humana? Aún la complementaría con otra pregunta, y es si nuestras organizaciones, las empresas, los partidos políticos, son espacios donde, entre otras muchas cosas (realismo, resultados, metas, objetivos, etc.) tiene sentido y es posible hablar de calidad humana.

Retomo un ejemplo muy ilustrativo que ha puesto el presidente González. El presidente se ha referido a la competitividad cainita, y ha puesto como ejemplo el caso de los estudiantes que no se dejan los apuntes para no tener desventajas competitivas; esto es lo que se conoce como el currículum oculto. En mi opinión, cuando reflexionamos sobre la formación, muchas veces nos preguntamos por lo que se enseña; sin embargo, cabría considerar también el currículum oculto, lo que se aprende en la manera de funcionar. Así, cuando nos preguntamos qué está ocurriendo en las organizaciones —diría que es una pregunta que todos podemos aplicar a la nuestra—, sería interesante que nos preguntásemos por nuestra manera de funcionar, es decir, qué se aprende y cuál es el currículum oculto de nuestras organizaciones, para saber si es verdad que la calidad humana que todos señalamos como imprescindible se aprende y se transmite realmente en la manera de funcionar. Cierro aquí mi primer comentario.

Antonio Garrigues Walker, por otra parte, ha llamado la atención sobre un tema que considero crucial, y que creo que está muy bien visto, por lo que me parece interesante subrayarlo. Ha propuesto que nos preguntemos por las mecánicas de promoción y sustitución de líderes. Personalmente, yo asociaría este tema a la pregunta sobre el aprendizaje y el desarrollo de la calidad humana, es decir, ¿hasta qué punto las organi-

zaciones, cuando pensamos en esas mecánicas, facilitan esta dimensión y sus aspectos concretos? Si no lo hacemos así, estaremos dejando siempre cosas en la sombra... No sé si, como decía Alfons, es algo que se puede enseñar o no, pero la gente lo aprende, porque al final la gente acaba siendo de una forma u otra. La pregunta que hay que hacerse, por tanto, es la siguiente: en las organizaciones ¿cómo se aprende esto? En mi opinión, es una cuestión válida para todas las organizaciones, y no solo una cuestión que incumba a líderes políticos, autonómicos o empresariales. En última instancia, cada uno de nosotros debe aplicarse el cuento.

Así pues, dejo sobre la mesa un tema que considero muy importante: la relación entre liderazgo y calidad humana. ¿Cómo podemos identificar la dimensión de calidad humana? ¿Cómo se aprende o se desarrolla en el seno de las organizaciones? ¿Cómo se anula?, porque el presidente González también ha dicho algo sobre lo que merece la pena que reflexionemos: forma parte del liderazgo cercenar otros liderazgos. A este respecto, la pregunta que cabe hacerse es la siguiente: ¿realmente forma parte del ejercicio del liderazgo, a veces, cercenar la calidad humana en las organizaciones?

Moderador

Muchas gracias, Josep Maria. Tiene la palabra Josep Maria Pujol Artigas.

Josep Maria Pujol Artigas

Presidente de FICOSA

Moltes gràcies. Soy Josep Maria Pujol Artigas, presidente de FICOSA, una empresa del sector de la automoción. Hace unos pocos meses, en un seminario de nuestro sector, me preguntaron quién consideraba yo que era en estos momentos, en el mundo del automóvil, el líder destacado del sector a



nivel mundial. Yo respondí que no iba a mencionar ninguno, porque, en realidad, no creo en el líder. «El líder tiene un riesgo —dije—, y es que se lo crea, pues en el momento en que el líder se lo cree, corre un gran riesgo de convertirse en un déspota». En efecto, a lo largo de mi trayectoria, y concretamente en nuestro sector, he conocido muchos líderes, grandes líderes y grandes déspotas.

Desde muy joven he sido un admirador de la empresa americana, y continué siéndolo; sin embargo, la tenía demasiado idealizada. Yo pensaba: «Cuando el chairman de una gran corporación toma una decisión, ¡hombre!, cuenta con la ayuda de sus consejos de administración, de sus empresas consultoras, etc. ¡Lo que esta gente decide va

a misa!». No obstante, la vida me ha demostrado que esto no es así, que esos chairmans han tomado algunas decisiones como si verdaderamente fueran Nerones o Calígulas, y han hecho grandes desastres, no tan solo en Estados Unidos, sino también en Europa. Por todo ello yo prefiero los equipos. Naturalmente, todos los equipos debe dirigirlos un líder, pero el equipo, en última instancia, es una suma de líderes, uno de los cuales va a la cabeza.

Mi verdadera preocupación es la formación de las personas. Antes decía Lluís que estamos hablando mucho de emprendedores, de empresarios, y poco de personas. ¡Los empresarios somos personas! A pesar de todo, ¡el emprendedor es una persona! Y

a mí me preocupa mucho la formación de las personas, porque de eso depende nuestro futuro.

El president Pujol nos ha hablado antes, precisamente, de los valores, de esa tan manoseada palabra: valores. Lo que ocurre es que sin valores no podemos funcionar; sin valores no tendremos un futuro en el que valga la pena vivir. ¿Dónde se aprenden esos valores? El sentido común me dice que se aprenden en las familias, en casa; que se aprenden en las escuelas y en las universidades; que se aprenden en los medios de comunicación, y que se aprenden en la calle. Por supuesto, me refiero a valores como la lealtad, la laboriosidad, la veracidad o la solidaridad, que deberían estar presentes en nuestros políticos, en nuestros empresarios, en la gente y, en general, en el pueblo; es lo que debería predominar. Por todo ello creo que tenemos una gran responsabilidad, que es en formar a las personas.

Ignasi Carreras se ha referido antes a las ONG y a la labor que han desarrollado y continúan desarrollando en el tercer mundo, en los países subdesarrollados. A este respecto, yo quiero lanzar el mensaje de que también los empresarios estamos haciendo un gran trabajo en ese mundo, y no precisamente de explotación, pues no adoptamos una perspectiva a corto plazo, sino —por lo menos nuestra empresa, y muchas otras— a medio y a largo plazo.

Recuerdo que hace ya algún tiempo emprendimos, entre otras aventuras sudamericanas, la aventura mexicana. Durante años no hicimos sino perder dinero e invertir grandes esfuerzos humanos en formar a la gente, pues el absentismo era tremendo y la rotación del personal era espectacular. Hoy, sin embargo, contamos con un buen equipo de personas, prácticamente no existe rotación y el absentismo no alcanza el 3%

en México. En otras palabras, nuestra empresa ha implementado una cultura y una manera de hacer, de bien hacer. En la India inauguraremos en breve la tercera planta. Creo, pues, que en algo hemos contribuido —y conozco muy bien la India— al desarrollo de ese gran país.

Repito: es muy importante la formación.

Moderador

Muchísimas gracias. Tiene la palabra Alfredo Bassal

Alfredo Bassal

Director de Esteve - Nuevas Inversiones

Soy Alfredo Bassal, director de Esteve - Nuevas Inversiones. Es posible que en el tema del liderazgo vaya un poco a contracorriente, pero tengo la impresión de que lo único que tenemos son, precisamente, los líderes. Es decir, creo que lo que falla en esta ecuación es el mundo de las ideas, de los valores y de los proyectos; por otro lado, falla una sociedad que es rica, que está satisfecha y que admite mal muchos de los proyectos que se le proponen, es decir, que pasa de muchas cosas.

Como consecuencia, en mi opinión, lo que deberían hacer los líderes —y la iniciativa que ha impulsado ESADE puede ser un buen marco para ello— es intentar que el mundo de las ideas y de los proyectos se aclare, y que seamos capaces de proponer proyectos e ideas que permitan entusiasmar a la sociedad. En cualquier caso, el punto de partida, sin duda, deben ser los líderes, pues estoy convencido de que lo único que tenemos, precisamente, son los líderes, los cuales no son ni mejores ni peores que los que hemos tenido en otras épocas.

Moderador

Muchas gracias. Tiene la palabra Adolf Todó.



Adolf Todó

Director general de Caixa Manresa. Miembro del Consejo Asesor de la Cátedra Liderazgos y Gobernanza Democrática

Soy Adolf Todó, director de Caixa Manresa. Dejarme que retome la reflexión sobre los atributos del líder. A mí siempre me gusta tener a mi lado, o detrás de mí, gente que me empuje, que me interpele constantemente, que me provoque, y que esta provocación me ayude a cuestionar el cómo y el porqué de las cosas. En este sentido, estoy absolutamente de acuerdo con lo que decía Artur Carulla en la presentación de la Cátedra en Barcelona: «el vertader líder és el que va darrera i empeny els seus seguidors».

A mí me interesa muchísimo menos el líder deslumbrante que se pone delante y que intenta que

le sigan, porque, si es deslumbrante y se pone delante de mí, simplemente me deslumbra, y si me deslumbra, me impide ver el camino que pretende que yo siga y, por lo tanto —porque voy a tías, pues estoy deslumbrado— empiezo a desconfiar. Así pues, en este mundo «plano» —en la terminología de Thom Friedman— el líder que únicamente me interesa es el líder facilitador de la transformación, no el líder transformador, porque no me creo que en este mundo tan plano y tan rápido nadie por sí solo pueda transformar nada. El buen líder puede catalizar las energías y los entusiasmos de los demás, del conjunto de la empresa, del conjunto de la sociedad. Esa es para mí la labor del líder: facilitar la transformación.

Para terminar, dejarme que vuelva sobre una idea que me parece muy sugerente y que ya ha salido en diversas ocasiones, aunque la ha iniciado



Antonio Garrigues; me refiero a la necesidad de renovación permanente de liderazgos. A mí, por lo menos, me resulta endiabladamente complicado reinventarme cada día; después de estar cinco años en el cargo —ahora ya llevo diez—, me cuesta muchísimo reinventarme cada día y añadir valor de verdad. En este sentido, si bien es cierto que en Cataluña el ascensor social ha funcionado bastante bien —creo que hasta el president Pujol lo ha dicho alguna vez—, en cambio, tengo mis dudas en cuanto a que el ascensor generacional esté funcionando correctamente.

Ayer, en la cena, alguien decía que en Francia, de hecho, controlaban el país no más de cuatrocientas personas, y no estoy tan seguro de que en Cataluña no ocurra algo parecido o de que, por lo menos, se pretenda que así sea. De hecho, yo creo que esta Cátedra debería fijarse

como reto contar con más gente de menos de treinta y cinco años, para que también nos dé su opinión. En este sentido, pienso que uno de mis mayores aciertos ha sido rodearme de dos directores adjuntos de treinta años, con mucha energía, mucha ilusión y mucha capacidad de pensamiento lateral, algo que, de verdad, me ayudó muchísimo y que, de hecho, me está ayudando muchísimo.

A mi juicio, en este país, España, y en Cataluña muy concretamente, hay mucha energía, muchas ideas, muchas ilusiones, que no se están aprovechando, y no estoy seguro de que sea un lujo que nos podamos permitir.

Moderador

Muchísimas gracias, Adolf Todó. Tiene la palabra Josep Santacreu.



Josep Santacreu

Consejero delegado de DKV Seguros

Buenas tardes a todos. Me llamo Josep Santacreu, soy consejero delegado de DKV Seguros y alumno de ESADE.

Yo quiero realizar un planteamiento un poco distinto de las intervenciones anteriores, pues no voy a hablar tanto del líder como de las condiciones que se han de dar para que surjan líderes y, especialmente, de lo que hemos de hacer cada uno de nosotros para que esas condiciones se puedan dar.

Mi primera reflexión es sobre algo que, en mi opinión, es muy positivo, y es que nuestra sociedad ha cambiado muchísimo, y para mejor, en lo político, en lo social y en lo económico-empresarial, y que las personas que estáis aquí habéis con-

tribuido mucho a ello desde diferentes ámbitos. Está claro que nos hallamos en un entorno de bienestar económico, con una democracia consolidada y movimientos sociales ya estructurados; no obstante, esta clara mejoría, esta bonanza, tiene algunos efectos negativos, entre ellos lo que podríamos denominar un efecto de «rebote negativo». En este sentido, yo estoy percibiendo cierta desmovilización de la gente joven en su compromiso por generar valor para la sociedad con dedicación intensa y a largo plazo, sea en las empresas, en las ONG o en los partidos.

A mi juicio, se nos plantea un gran reto, que es responder adecuadamente a una pregunta clave para aprovechar a la mejor generación joven de nuestra historia: ¿cómo deben ser nuestras empresas, nuestras ONG y nuestros partidos para lograr atraer a los mejores talentos y

conseguir su compromiso a largo plazo, de tal manera que aporten lo mejor de sí mismos y acaben surgiendo en esas organizaciones los líderes de futuro?

Yo creo que es obvio que una persona joven con talento no encuentra a menudo un referente ni en la empresa ni, probablemente, en los partidos políticos. Quizá la reputación de las ONG sea en estos momentos algo más alta, a juzgar por lo que dicen las encuestas; no obstante, es preciso que hagamos una reflexión autocrítica acerca de cómo deben ser las empresas para que esa gente joven se incorpore con ilusión y con la pasión de alguna generación anterior, que, a pesar de tenerlo todo más en contra y de tener menor formación, consiguió convertir nuestro país en lo que es hoy.

Moderador

Muchas gracias, Josep. Tiene la palabra el presidente Felipe González.

Felipe González

He cometido algún error al anotar las respuestas a las preguntas que se iban planteando, porque tenía ganas de reaccionar casi a cada una de las intervenciones. Si no me equivoco, se han realizado diecisiete a partir de mi provocación inicial.

Antes escuchaba que uno tiene que aprender de los fracasos y de los errores, y que es bueno equivocarse. En efecto, es sano equivocarse y rectificar, hasta el punto que se dice que rectificar es de sabios. Sin embargo, yo creo que es de imbéciles tener que rectificar a diario; es decir, hay que administrar razonablemente los errores para no estar rectificando siempre.

Por intentar atender al coloquio, me gustaría decir por lo menos una cosa de las distintas intervencio-

nes que se han realizado, que se han centrado en gran medida en la recuperación de los valores. Tomemos los valores como guías de navegar —como harían los buenos marineros— y seamos versátiles en los instrumentos para llevar esos valores a buen puerto. Esto me parece de una enorme trascendencia. Ahora bien, debemos saber que los valores no son absolutos, sino locales y convencionales. Solo son absolutos aquellos valores que se refieren trascendientemente a un dios que no es de este territorio; incluso cuando se interpretan en esa dimensión como valores absolutos, pueden dar lugar a los peores enfrentamientos del planeta, porque debe de ser el mismo dios el que protege las amenazas de los iraníes y las amenazas de Bush. Si solo hay uno, tiene que ser el mismo. Por lo tanto, hay un problema serio cuando hablamos de valores.

Aún hay otro problema, que planteo de nuevo para provocar la reflexión. Yo creo que no se puede ejercer un liderazgo positivo sin valores. Es decir, algunos de los narcotraficantes más famosos del mundo —uno de ellos murió no hace mucho tiempo en Colombia— eran auténticos líderes, pero, a la luz de las características del liderazgo, es obvio que en ellos se daban las condiciones del líder. Ahora bien, reconocer eso no significa que compartamos su propósito ni sus objetivos. Por tanto, de lo que hablamos es del liderazgo en el sentido positivo de los valores que compartimos. Por eso, antes me he referido a un compromiso fuerte con un proyecto, con unos objetivos en los que se cree, a los que no se da carácter mercenario, etc., y he explicado que esos objetivos no tienen por qué coincidir necesariamente con valores positivos, sino que también pueden coincidir con valores que nosotros consideramos negativos y que, para otros, pueden ser positivos. No me gustaría entrar ahora en eso.

Lo que sí me preocupa en cambio, es el exceso de refugio en los valores, que, naturalmente, siempre se traduce en una preocupación por la pérdida de

valores por parte de las nuevas generaciones — algo que yo creo que no es verdad—. Lo comentaba con el ex primer ministro portugués, Antonio Gutierrez, en una de nuestras conversaciones: el refugio en los valores, a veces, es un intento de fuga o de compensación por la incomprensión que produce la liquidación del tiempo y del espacio en las relaciones humanas, como consecuencia del impacto de la globalización y de la revolución tecnológica.

Es decir: «Mire usted, no me haga interpretar esa realidad con los nuevos instrumentos que está generando la nueva realidad de comunicación entre los seres humanos. Déjeme que yo defienda la necesidad de mantener los valores». Concretémoslo en la respuesta a la pregunta «¿Se puede ser solidario por Internet?». «No me pregunte eso. Yo hablo de la solidaridad, pero no me enrede la cabeza diciendo si Internet es o no es un instrumento válido para la solidaridad». En fin, expongo esto como aproximación.

Ignacio ha dicho algunas cosas interesantísimas. Mirad, yo he tenido la oportunidad de conocer a Mary Robinson, y os puedo asegurar que esta mujer tiene una autonomía personal muy significativa. Es decir, es ella la que vale para hacer las diversas cosas que hace; es su propia autonomía personal significativa la que le permite ser jefa de Gobierno o presidenta en la Comisión, o realizar cualquier otra tarea, añadiendo siempre un valor que reside, precisamente, en su autonomía personal y, por tanto, en su capacidad de crearse compromisos y de abrir nuevos horizontes.

La idea de profundizar en la cooperación intersectorial para ver qué se puede hacer en el mundo —incluso cuando hemos hablado de los valores— me lleva a decir solo una cosa y muy rápida: existen medios materiales, existen medios técnicos y humanos, y existe capacidad de comprensión intelectual para saber que los desafíos más graves que se plantean

a la humanidad (hambre, educación, marginalidad, etc.) se pueden resolver con esos medios. Hay excedente de casi todo; incluso hay excedente de capacidad para alimentar a la gente. Hay, por supuesto, capacidad de comprenderlo intelectualmente; solo falta voluntad, liderazgo y organización para resolverlo. Esto es absolutamente cierto.

Sobre todo ello planea el problema del diálogo, del diálogo como logos y del logos como conocimiento del otro. Hoy el diálogo se ha empobrecido; también lo ha hecho el monólogo, porque hasta los monólogos empiezan a ser aburridos, pues tienen poco logos. En cualquier caso, hay poco diálogo, en el sentido de comprender al otro, el logos del otro, a ese que tiene unos valores que no son los nuestros, que son diferentes desde el punto de vista cultural y que plantea tremendos problemas de integración, sobre todo con la inmigración.

Algo de lo que ha dicho Antonio Garrigues me preocupa. «El líder tiene que aceptar las cosas como son», afirma. Yo creo que no es así. Cualquier persona con responsabilidad y con creatividad —habría que matizar de qué estamos hablando, pero no disponemos de tiempo para hacerlo— tiene que ser rebelde, en primer lugar con uno mismo, para luego ser rebelde con lo que no le gusta de la sociedad o del mundo. Alguien puede alegar que esa rebeldía absolutamente gratuita y estética del mundo, de otro mundo es posible, no le gusta. Pues bien, incluso en ese caso, habría que decir que este mundo, por lo menos, es manifiestamente mejorable; no sé si otro es posible, pero este es manifiestamente mejorable. En definitiva, la rebeldía con uno mismo es un elemento esencial del inconformismo, y este, desde luego, es fundamental, por lo menos en política: no conformarse con uno mismo; mantenerse vivo y atento a estas cosas.

El optimismo no puede ser profesional. Esto es lo único que me preocupa. El optimismo, en el li-



derazgo, no puede ser un optimismo profesional, un optimismo de discurso; debe ser un optimismo basado en una realidad. Reproduciendo la broma que hacía anoche, hay que ser optimista, pero escarmentado, no optimista profesional.

Al inicio de mi intervención aclaré la relación del liderazgo con la ética. La ética es también un concepto convencional, pues lo que para nosotros es ético, para otros no lo es. Así pues, es convencional en el sentido cultural, en el sentido de lo nuestro, de lo que entendemos por valor ético, y creo que nos estamos equivocando en eso, dado que hay líderes que pueden deshacer el mundo. Por todo ello, en un liderazgo —por lo menos político— la visión global resulta imprescindible.

Por otra parte, la relación entre el líder y la institución, la voy a explicar a partir del ejemplo de

Bush. Bajo su presidencia se ha dado la circunstancia de que, por primera vez desde Roosevelt, un presidente americano se ha encontrado con que el país ha soltado el piloto automático de esa máquina, el piloto automático que garantizan las instituciones, como consecuencia de un hecho absolutamente extraordinario el 11-S, y ha dejado el mando del avión en las manos del líder. ¡Por primera vez! Ninguno de los anteriores lo había hecho. Clinton, el viejo Bush, Reagan, todos ellos tenían un sistema de compensación de poder que hacía imposible que el presidente tomara el mando del avión y lo condujera. Por suerte o por desgracia, nos ha tocado ahora; quizá si nos hubiera tocado vivirlo con otro presidente de Estados Unidos habría sido igual de malo. No obstante, la realidad es que, tras el 11-S, el Senado de Estados Unidos, demócratas y republicanos, han cedido su responsabilidad colectiva y la han puesto en manos del presidente de la na-

ción. Desde entonces, Bush hace el uso que todos conocemos de esa acumulación de poder, de ese despotismo más o menos ilustrado; en este caso, de hecho, creo que ha sido poco ilustrado, pero podría haber sido ilustrado y no por ello dejar de ser despótico. En cualquier caso, hay que decir que las consecuencias no han sido buenas.

Quiero referirme ahora a un problema que ha salido en varias intervenciones: la mecánica o el sistema de sustitución del liderazgo. Uno de los problemas del liderazgo fuerte es que el líder puede sentirse vacío de ideas cuando lleva mucho tiempo al frente de algo, como nos explicaba Adolf. Y tiene razón. Todos hemos sentido, cuando empezamos, que somos capaces de soportar dos toneladas de peso en el hombro y de llevárnoslo todo por delante. En cambio, cuando llevamos diez años, una sola mosca que se nos ponga encima del hombro nos estorba, todos nos parecen estúpidos y nos impacientamos.

No obstante, el peor momento —y por eso tienen que funcionar los líderes y las instituciones— es aquel en que el líder no es consciente de que ya es más parte del problema que de la solución para la organización o la institución a la que sirve. Cuando se pierde la conciencia de que uno ha llegado al punto en que es más parte del problema que parte de la solución —o ni siquiera parte de ella— y, sin embargo, se sigue creyendo la solución, la situación solo se puede corregir intercalando generaciones, pero haciéndolo de manera sistemática, es decir, institucionalmente, imponiendo la obligación de intercalar generaciones. La percepción de la realidad de una persona de treinta años no puede, ni debe, ni tiene por qué ser la misma que la de una persona de sesenta o sesenta y cinco años. ¿Es más representativa la del uno o la del otro? Sencillamente, se trata de dos percepciones distintas de la realidad, y las dos hacen falta en el proceso de toma de decisiones.

Hay otra cosa que quería decir desde esta mañana y que ahora tengo ocasión de explicar. Yo creo que los emprendedores son líderes y que los líderes son emprendedores, al menos en principio. En este sentido, creo que el espíritu emprendedor no es lo mismo que el ser empresario, del mismo modo que el liderazgo no es solo gestión, pues esta se puede mecanizar perfectamente. El liderazgo es abrir horizontes nuevos; en el mundo empresarial, en particular, corresponde a la persona que tiene capacidad de descubrir la anomalía —algo que también se puede aplicar al mundo de las ONG y a la política—, una anomalía que en principio es mal recibida precisamente por ser una anomalía, y que después se transforma en una realidad de las que llamamos dominantes, que se extienden como un valor para todo. ¿Por qué? Porque esa persona estaba mirando el escenario con un foco que no veía el resto de la gente que contemplaba la misma escena. En definitiva, había descubierto un enfoque distinto, una anomalía que transformaba radicalmente la realidad, y a mí me parece enormemente importante comprender el valor del descubrimiento, de la anomalía, y, por tanto, el valor de la capacidad creativa y de enfoque alternativo.

Esther has reflexionado sobre la esfera pública y la esfera privada y sobre los límites entre ambas, y has mezclado esa reflexión con una cuestión de género. A este respecto, me vais a perdonar que os diga que todavía no hemos sido capaces de resolver la diferencia de impacto psicológico que genera hablar de hombre público y de mujer pública. Eso muestra muy bien lo que ocurre en el tema de género: un hombre público es un hombre público, sin mayores problemas; una mujer pública es una mujer pública, y ahí surgen todos los problemas. El lenguaje, como es natural, reproduce valores culturales muy profundos, como el que la mujer no está destinada a la esfera pública, salvo cuando es prostituta. En los valores culturales profundos, ¿cómo podemos combatir que eso sea así? Yo creo

que se puede conseguir, entre otras cosas, expresándolo con esa brutalidad con que lo expreso, pues de otro modo, cuesta mucho trabajo romper esas barreras.

En cualquier caso, quería decir, sobre todo a los empresarios, que sigue existiendo un espacio público y un espacio privado, y que a algunos todavía nos gustaría creer que la política es el arte de gobernar el espacio público que compartimos: eso la diferencia con la empresa. Cuando pedimos responsabilidad al empresario, lo hacemos para que comparta la responsabilidad del destino común del espacio público que comparte con los políticos y, para que cuando se quiera dedicar a la política, no cometa el error de mi amigo Berlusconi, que piensa que el Consejo de Ministros es lo mismo que el Consejo de Administración de su empresa, y que el Parlamento es la Asamblea de Accionistas. Entonces vamos mal.

El espacio público que compartimos, frente al espacio privado de la empresa, es un espacio donde las ideas son por definición plurales y necesariamente tienen que convivir; donde los intereses son por definición diferentes, muchas veces incluso contrapuestos, y tienen que ser gobernados; y donde las identidades, los sentimientos de pertenencia, son diferentes —salvo la ciudadanía como conjunto de derechos y obligaciones para todos—, que no contrapuestos. La política tiene que gobernar todo eso, no ya para que conviva, sino para extraer un proyecto que cobre sentido en el espacio público compartido. En efecto, no me basta con que la política permita la convivencia —los liberales dirían: «con que usted me garantice que podemos convivir sin matarnos es bastante»—; por el contrario, le pido que idee un proyecto de país a partir de esa pluralidad de ideas confrontadas, de esa contradicción de intereses y de esa diversidad de identidades. En eso consiste la política.

En la empresa, por definición, la identidad ha de ser una, la de la empresa, y la contradicción de las ideas debe servir para tomar una decisión, no para hacer proyectos alternativos, pues el proyecto es siempre el mismo. Esto me parece importantísimo para comprender el fenómeno. Yo creo que tienes razón en que no hemos tenido en cuenta el feminismo, pero quiero decirte, y por eso he hablado antes de la anomalía, que los líderes no representan necesariamente los valores dominantes. Con mucha frecuencia el verdadero liderazgo, como dinámica de cambio, consiste en descubrir la anomalía y ponerla de manifiesto, y por definición la anomalía no pertenece al valor dominante ni a la percepción dominante. A mí me interesa muchísimo destacarlo.

La verdad es que todas las intervenciones me han interesado. A propósito de lo que ocurre en Francia con el liderazgo empresarial y el liderazgo político, yo creo que en Europa faltan empresarios líderes o emprendedores líderes. A mi juicio, no hay movilidad ascendente y descendente en Europa; no existe cultura del riesgo; no se prima el que se asuman riesgos. Creo, en fin, que en Europa hay un problema grande, y es que se halla instalada en una dulce decadencia —Europa es todavía muy rica—, pero decadencia al fin, que aún no se atina a ver cómo corregir y ante la cual aún no se sabe cómo reaccionar.

Se ha discutido hasta la saciedad el fracaso de la Constitución Europea. La Constitución —que ojalá se hubiera aprobado— nos hubiera planteado menos problemas psicológicos, pero no resolvía las preguntas fundamentales que debe resolver Europa. Es una auténtica bendición que Europa haya sido lo que es después de la Segunda Guerra Mundial, que haya superado las cosas que superó; todo el proceso ha sido una bendición que hoy no se valora suficientemente.

En cualquier caso, hasta que Europa no decida qué quiere ser de mayor, es decir, hasta que no decida cómo va a ser una potencia económico-tecnológica capaz de mantener la cohesión social, hasta que no decida cómo va a ser una potencia en política exterior y de seguridad —algo que, desde luego, no está en el diagnóstico de Lisboa—, y hasta que no haga una redistribución del poder que atribuya a Europa eso, y no solo el poder para reglamentar qué queso puedo comer y qué queso no puedo comer —que me da igual—, o el que haya cuarenta veterinarios en Europa que dicen que van a garantizar mi salud, porque van a controlar la salud animal —lo cual no me creo— (todo eso habría que descentralizarlo, pues estoy harto de reglamentismo); hasta que no defina, en fin, cuáles son los poderes que harían relevante a Europa en el mundo y en su propio seno, no estarán claros ni su rumbo ni su futuro.

¿Por qué era más fácil tomar decisiones hace veinticinco años que ahora? Sencillamente, porque el libreto de lo que teníamos que hacer políticamente ya lo habían escrito previamente los europeos. ¿Por qué es más difícil ahora? Precisamente porque no hay libreto para representar la obra; hay que inventar la obra, reinventar la obra. Cuando decía que el hombre, como ser humano, era un ser histórico, no me refería ya a la distinta dimensión del tiempo y del espacio, sino a que todas las revoluciones que se han dado en el mundo y que han merecido la pena han sido revoluciones de comunicación entre los seres humanos. El resto de las revoluciones han sido fuego de un día y humo de cincuenta años o de cien. Solo las que han facilitado la comunicación entre los seres humanos han sido auténticas revoluciones; da igual que piensen en el telégrafo, en el teléfono o en la máquina de vapor, pues todos estos instrumentos han revolucionado de algún modo el comportamiento de los seres humanos.

¿Qué pasa con la última revolución, la que estamos intentando comprender? Ocurre que ha eliminado aquello contra lo que luchaba el ser humano desde el inicio de los tiempos —por eso corren más y tienen más capacidad de fondo los africanos para comunicarse unos con otros—: las barreras del tiempo y del espacio. En efecto, hoy, no nos engañemos, nos podemos comunicar y, de hecho, empezamos a comunicarnos en tiempo real. Estamos hartos de repetir el ejemplo: este debate que estamos teniendo aquí lo podrían seguir en tiempo real en Tokio, en Australia o en Buenos Aires; no hablo de mandarlo en un vídeo, sino que podrían estar debatiendo con nosotros en tiempo real.

Esta ruptura de las barreras del tiempo y del espacio en la comunicación entre los seres humanos ha dado lugar a nuevas formas de interdependencia. El Código Mercantil ya no existe; existe el software, y el software lo hacen ingenieros, y no los abogados o los juristas. Cada vez que hay un software nuevo, se revolucionan las relaciones comerciales, mercantiles y civiles entre los seres humanos, sin que exista una codificación, una reglamentación, y a todos nos angustia la pérdida de reglas. Sí, a mí también me angustia que el sistema financiero internacional, que mueve diariamente un billón de dólares —dos veces y media o tres más que el producto bruto de setecientos cincuenta millones de africanos cada año—, funcione como si se tratase de un casino internacional. Por supuesto, no se mueven los capitales; se mueven virtualmente. ¡Claro que me preocupa!, pues sé que nos hallamos en una etapa en que eso va a ser difícilmente evitable.

Yo quiero decir que Europa está en crisis, y que el problema no es la Constitución, sino el no haber respondido a las preguntas de qué queremos hacer con Europa. Y, claro, la gente no nos entiende, porque cuando le presentamos una Constitución que es un texto inextricable,



cuando creemos que resolvemos los problemas a la gente porque reglamentamos su vida, porque la llenamos de derechos, sin recordarles ni una sola obligación —como diría Jordi—, y creemos que así quedamos bien, la gente no se interesa, y no vota a favor de la Constitución, porque ya a Chirac no le parece bien, ni al Gobierno ni, por cierto, tampoco a la oposición.

Pensemos ahora en el caso de China. China tiene hoy todas las ventajas: voluntad de convertirse en una potencia económico-tecnológica —y lo está consiguiendo—, demografía suficiente y voluntad de ser relevante en política exterior y de seguridad. Solo tiene una contradicción, que deriva de sí misma y que es muy seria: hay ochenta millones de afiliados al Partido Comunista Chino. No digo que sean fieles, pero son ochenta millones de afiliados, y eso no es mucho para China, que ya cuenta con doscientos treinta millones de internautas. Ahora

están luchando por saber cómo pueden controlar la información e intentan filtrarla para que aquellos que acceden a Internet no dispongan de una información libre que altere el estado de las cosas. Lo que ocurre es que no pueden hacer como Fidel Castro, que es renunciar a la revolución tecnológica, pues ellos sí que quieren hacer esa revolución, y es una contradicción que no van a lograr superar. Fidel Castro es capaz de pelear todos los días, y lo hace, para eliminar a los internautas. El Gobierno chino no lo puede hacer; por ello tiene que buscar un acuerdo con Bill Gates, que es un buen personaje, fracasado universitario, un desgraciado para su papá, porque en tercero de carrera ya no daba para más y se dedicaba a hacer cositas en el garaje. Sin embargo, el tipo tenía más o menos claro qué oferta era y qué valor podía añadir a los otros que le sirviera de provecho a él. Y lo consiguió, que es algo con lo que quiero terminar mi intervención y que entronca justamente con ESADE.

Yo no comparto eso de que haya empresas líderes, instituciones líderes, y no liderazgos personales. Las empresas solo logran ser líderes si al frente de ellas hay gente que entienda el liderazgo y sea capaz de desarrollarlo. Esto sí que forma parte del proceso de formación. Se tendría que dar el título de persona formada y entrenada, y no solo educada, en el sentido de transmisión de conocimientos; en definitiva, se le tendría que dar el título cuando tiene conciencia clara de qué oferta es y qué valor añade a los demás. Esto enlaza con el valor machadiano al que me refería en mi primera intervención: no entiendo el valor como precio, sino como algo que añade capacidad a los demás. En definitiva, mientras una persona no sepa qué oferta es y qué valor añade a los demás, su nivel de conocimiento y de educación podrá ser altísimo, pero seguirá siendo un demandante social titulado.

Esto que digo del individuo se puede aplicar al equipo humano, a la empresa, a la organización política y a los jesuitas, que lo inventaron hace ya algún tiempo con Ignacio de Loyola: el problema no es solo que haya un líder, sino que cada individuo que forme parte de ese grupo humano sea, a su vez, un líder impregnado de los objetivos, de los valores y de la capacidad de riesgo de los demás. Evidentemente, no van a tener la misma aptitud; sin embargo, a todos les es exigible la misma actitud.

En este sentido, cuando hablo de entrenamiento del liderazgo, no hablo de un entrenamiento para que todos tengan la misma aptitud, con «p»; eso es imposible, pues seríamos seres humanos producidos como máquinas o como churros. Sin embargo, sí se puede entrenar a la gente para que tenga la misma actitud. Después unos renunciarán, o no, a aprovechar ese entrenamiento en actitudes que le exijan esfuerzo.

Probablemente he creado alguna confusión cuando he hablado de pragmatismo, porque después hemos hablado mucho de valores. Me gustaría

decirles que yo soy pragmático, en el sentido en que los griegos entendían el pragmatismo. Me cuesta mucho decir esto, porque cuando estoy en el mundo anglosajón y me llaman pragmático me están elogiando, y cuando estoy en el mundo latino —incluido el latinoamericano— y me llaman pragmático me están insultando. A lo mejor tienen razón los dos, ¿quién sabe? Yo soy pragmático en su sentido etimológico, porque no me conformo con satisfacerme por la mayor o menor brillantez de las ideas que uno defiende. A mí me interesa que la realidad cambie, y por ello me conformo con que sean ideas que cambien la realidad, es decir, ideas con resultado. De ningún modo acepto conformarme con defender la brillantez de las ideas, algo que ha sido muy típico de la izquierda.

Me referiré ahora a la izquierda. El gran defecto de la izquierda es que sabe inventar el futuro —si es que es el futuro lo que inventa—, pero deja que los demás gobiernen el presente; esa es la historia de la izquierda siempre. Al menos en América Latina es así. Es mucho más bonito inventar el futuro para que los demás tengan la responsabilidad de gobernar el presente. Por otra parte, se casa con los instrumentos, no con los objetivos: «Yo quiero mejorar las condiciones de vida de la gente y ser solidario, y para eso voy a nacionalizar no sé cuantas empresas», dice. No, mire usted, en todo caso, nacionalizar es un instrumento para conseguir ese objetivo; pero si el instrumento que está utilizando lo aleja del objetivo, usted tiene que cambiar de instrumento para ser fiel al objetivo.

En las convicciones muy ideologizadas, lo normal es que uno se case con el instrumento y abandone el objetivo. Dice: «El agua potable la tiene que dar el Estado, y si el Estado no tiene dinero, es mejor que la gente no beba agua potable». No, espere, el objetivo es que beban agua potable —que es la parte más delicada de todo eso—, y si usted no es capaz de

llevarle agua potable y hay alguien en condiciones de llevársela, por favor, que lleven agua potable.

Acabará refiriéndome a la necesidad de educar y entrenar. Lo que nos diferencia de Estados Unidos, en parte es que nuestra educación es una educación para la pasividad sin entrenamiento. Pondré un ejemplo vulgar: uno puede ser el mejor teórico del mundo, el mejor, con el mayor grado de conocimiento adquirido para correr los cien metros por debajo de nueve segundos; ahora bien, si ese uno, fantástico teórico, no se pone a correr, olvidémosnos. Por tanto, si uno quiere saber cómo se corre la maratón, cómo debe colocarse el cuerpo y demás, teorías hay todas las que se quieran; pero si no se entrena para correrla —no digo que vaya a ser siempre campeón—, no serán ni campeón ni nada.

Menospreciamos sistemáticamente el entrenamiento porque creemos en la abstracción de la transmisión de conocimientos, aunque sean excelentes. Y como menospreciamos el entrenamiento, no podemos crear conciencia de oferta en la gente que educamos; solo creamos conciencia de demanda. Como consecuencia, tenemos un montón de gente que son demandantes ilustradísimos, que esperan a que otros les arreglen la vida, hasta que les salen canas; y luego viene otra generación a pedirles a los que todavía no tienen canas que le arreglen la vida. Y así, a veces, llegan a los treinta y cinco o los cuarenta años sin haberse arreglado la vida todavía, y la sociedad entonces se lo pone complicado. Pero la culpa es siempre de los otros, por más títulos que tengan, por buena educación que tengan, etc. Eduquemos a la gente para que tenga conciencia de oferta personal, familiar, institucional, colectiva, de ONG, etc.

Si un drogadicto —termino con este ejemplo— que se halla inmerso en un proceso de rehabilitación fuera capaz de asumir, en ese proceso, que él es una oferta que añade valor para algunos de sus

allegados, ya sean familia o amigos, probablemente abandonaría mucho antes el hábito de la drogadicción, que deriva en parte del sentimiento de que su vida no añade valor a nadie y de que, por tanto, tampoco se la añade a sí mismo.

Por eso hablo de la conciencia de la oferta en las distintas dimensiones.

Gracias.

Moderador

Gracias, presidente.

Vamos un poco mal de tiempo y quedan cuatro palabras, de manera que, aparte de estas cuatro, no voy a dar ninguna más.

A las dos y media teníamos previsto hacernos una foto de grupo aquí, en el altar; a ver si nos da tiempo. Las palabras que hay pedidas corresponden, por este orden, a Joan Uriach, Iván Martén, Artur Carulla y Raimon Ribera. Así pues, Joan Uriach, cuando quiera.

Joan Uriach

Presidente del Grup Uriach

A mí me gustaría ofrecer una visión empresarial de la política y de lo que, en mi opinión, se debería hacer. Anoche, después de cenar —cené solo en casa—, me puse a escribir unas cuantas ideas que creo que puedo y debo transmitir aquí.

Como yo solo sabía el título de la jornada, «Líderes y liderazgos», pensé en analizar en primer lugar la función del líder. Al reflexionar sobre esta cuestión uno piensa que esa función está directamente relacionada con sus objetivos, evidentemente. «Y sus objetivos, ¿cuáles son?». «Dar un mensaje.» «¿Un mensaje a quién?». «De hecho, al pueblo.» Estos discursos son muchas veces diversos, contrapuestos y —lo que para mí constituye la gran pérdida—

solo palabras. A mí me encanta la palabra, el verbo, pero, en mi opinión, más allá de las palabras, lo que corresponde hacer a los políticos son hechos.

En primer lugar, a mi modo de ver, hay que distinguir entre el líder circunstancial —Felipe González se refería a él cuando hablaba de un amigo suyo parlamentario, del que decía que había sido elegido para desempeñar una función determinada, para un propósito concreto— y el verdadero líder, que es aquel que el día de mañana deja un verdadero sedimento, incluso tras su desaparición. El líder ya no necesita de las tribunas públicas.

El líder debe poseer una gran capacidad dialéctica. A veces los catalanes perdemos muchas oportunidades porque no tenemos capacidad dialéctica. Esa es una de las cosas que yo enseñaría en ESADE, porque en muchas ocasiones una oratoria brillante ha logrado vencer a la razón. En algún lugar he leído que, en realidad, esto es democracia. Pues bien, si esto es democracia, lo tendremos que ir aceptando.

Quizá también cuando se trata de defender el bien común debemos tener un gesto de valentía —y digo «debemos tener» porque nos incumbe también a los empresarios—; debemos exponer claramente nuestro pensamiento más íntimo y personal. Además, el líder debe ser capaz de aglutinar opiniones, sin someterlas a consignas externas, pues esto le permitirá reafirmar su honradez, reafirmarse en sus convicciones y defenderlas de manera vehemente, sin generar, por otra parte, ningún tipo de oposición incoherente. A veces, precisamente, los líderes actuales generan esta clase de oposición. Personalmente, creo que el líder está predestinado a serlo. «Aquí se va formando», dirán ustedes. Por supuesto, también acepto que se vaya formando. Hay libros que dicen: «Es que la figura, el síndrome de Pigmalión...». De acuerdo, pero creo que el líder, en todo caso, se va formando en la dificultad. Uno se da cuenta de que una persona es un líder cuando tiene una

dificultad y la resuelve de una determinada manera. Esa es para mí la gran escuela de formación.

Un líder tiene que ser como un gran director —a mí me gusta mucho la música—, pero un director cualificado, un director que sepa coordinar toda esa orquesta sinfónica que es el pueblo. Asimismo, debe saber dirigir con firmeza, con fortaleza —como decía Felipe—; las interpretaciones, en definitiva, deben ser fieles a la obra programada, a su programa. Lo que no puede ser es cambiar de programa según se encuentre en un sitio o en otro.

Desgraciadamente, esta figura del líder —como ha dicho Felipe— es una rara avis y muchas veces no sabe apoyarse en la auto crítica y la ponderación; muchas veces, en efecto, el líder no es ponderado e inculca, en definitiva, sus opiniones, que no van dirigidas al bien común.

También deberíamos evitar caer en el error de mitificar a los líderes con influencia mundial. A mí me parece que lo primero que hay que hacer ante un líder mundial es saberlo analizar; esto es, ver qué elementos positivos aporta y en qué argumentos basa lo que está diciendo. Antes, por ejemplo, ha salido aquí Bush, a quien pienso que no se puede comparar con Kennedy, que era quizá el referente de mi juventud. Yo no estoy seguro de que Bush sea un líder; en cualquier caso, está muy mediaticizado por otra gente que está detrás y que, en última instancia, son los verdaderos líderes.

Me gustaría comentar también, aunque es difícil en estos momentos, pues no puedo extenderme todo lo que querría, algunos aspectos de la figura del emprendedor. Por otra parte, me gustaría que los líderes fueran referentes para la sociedad, para todas las sociedades, para todos los países y para todas las culturas. El color me resulta indiferente.

Anoche, asimismo, me entretuve en comparar líderes, porque, como se ha dicho aquí, los hay de muchos tipos.

Por supuesto que los hay. Para mí, Gandhi o Luther King podrían ser líderes sociales; Adenauer, un líder político; Nelson Mandela, un líder patriótico; Marx o Sastre, ideológicos, y también los habría de carácter religioso. En estos últimos, sin embargo, no quiero entrar, porque aquí hay un líder, que es Jesús, pero también está Mahoma, y con Mahoma, con su islam, ha salido la criada respondona de muchos políticos, de casi todos los políticos.

En definitiva, debemos ir pensando también en otro tipo de líderes, que siento mucho que hoy no estén aquí. Pienso, por ejemplo, en los líderes laborales. Pepe Álvarez tenía que venir hoy, pero no está. Creo que sería interesante tener contacto con él para poder aproximarnos al mundo laboral; como empresarios, tenemos que estar cerca de él para poder compartir ilusiones, problemas, etc.

Al mismo tiempo debemos ser impulsores de una serie de trabajos que se ocupen, por ejemplo, de la cultura. Nadie hasta ahora ha hablado de la cultura autóctona, ni de sus líderes, y, sin embargo, creo que es importante ocuparse de las asociaciones y demás; tampoco se ha hablado de ecología.

En fin, el tema es verdaderamente complejo y quedan muchas cosas por discutir, de las que, en todo caso, podemos ocuparnos después de la comida.

Yo no tengo nada más que decir.

Moderador

Gracias. Efectivamente, tenemos tiempo después de la comida. Vamos a dar rápidamente la palabra a Iván Martén y luego a Artur Carulla.

Iván Martén

De Boston Consulting Group

Soy Iván Martén, de Boston Consulting. Como ya estoy en tiempo de descuento, trataré de ser breve

y de limitarme a contestar a las dos preguntas que nos mandaron para preparar la jornada. En particular, me gustaría proponer, por una parte, dos temas de reflexión, que podrían ser iniciativas de investigación dentro de ESADE y que, de alguna manera, ya han planteado diferentes participantes, y, por otra parte, un tema de preocupación.

El primero de los temas de reflexión tiene que ver con la sucesión del líder, que, a mi juicio, es un tema con mucho contenido: ¿es posible planificar la sucesión del líder? Si es así, ¿debemos adoptar un enfoque de transición o un enfoque de ruptura? ¿Cuándo hay que cambiar el líder?, es decir, ¿cómo se puede evitar ese apego al puesto que se constata en muchos casos? ¿En qué momento es bueno ceder el paso a otros con más energías o más adaptados a la situación, al entorno, que puede requerir un tipo de liderazgo distinto?

El segundo tema de reflexión entronca con los liderazgos compartidos, una cuestión que contemplo desde dos dimensiones. En primer lugar, se tiende a hablar mucho del líder; sin embargo, en muchos casos no hay un solo líder, sino dos. Así, vemos cómo en muchas empresas, en muchas organizaciones, en muchos partidos políticos suele haber dos perfiles, un perfil más visionario o cazador y un perfil más agricultor; que va por detrás del primero, sentando un poco las bases de lo que el otro va diciendo. De hecho, en muchas ocasiones, la clave del éxito radica, precisamente, en esa combinación de perfiles de liderazgo.

Ahora bien, ese compartir liderazgo se debe trasladar a otros niveles de la organización. A lo largo de mi trayectoria profesional he encontrado muchas organizaciones donde existe un gran líder, un gran presidente o un gran consejero delegado, pero donde, en cambio, se percibe un vacío de liderazgo en los restantes niveles. ¿Cómo podemos lograr transformar una empresa u organización creando liderazgos en los diferentes niveles y que ese liderazgo del



presidente o del consejero delegado sea compartido y gestionado de forma conjunta con otros líderes?

El tema de preocupación, finalmente, tiene que ver con los liderazgos negativos, es decir, con la manera como un líder puede llegar a ser en muchos casos causa de la ruina de una empresa o del fracaso de una organización. En este punto, me gustaría comentar muy brevemente los resultados de un estudio que llevamos a cabo hace ya un par de años y en el que tratamos de ver, en primer lugar, si existía alguna relación entre las normas de buen gobierno y los escándalos financieros de los últimos años. El análisis de los quince mayores escándalos financieros que habían estallado a escala mundial demostró que no existía ninguna relación; es decir, las empresas que habían tenido escándalos financieros habían cumplido estrictamente las normas de buen gobierno.

Nuestra siguiente pregunta fue: ¿qué es lo que hace que se den esos escándalos financieros? De los estudios que realizamos resultaron tres elementos. El

primero de ellos era la existencia de un líder, de un líder visionario, que tenía las ideas muy claras, que había tomado decisiones en algunos casos arriesgadas, pero que, en cualquier caso, eran buenas decisiones para la empresa. En segundo lugar, ese líder tenía unos planes de stock options muy agresivos; por lo tanto, estaba muy incentivado a la creación de valor dentro de la compañía. En tercer lugar, y aunque pueda parecer un poco anecdótico, tenía una frecuencia de aparición en la prensa tres veces superior a la de otros directivos del mismo sector. Cuando se combinaban estos tres elementos —ese liderazgo visionario, esa remuneración muy incentivada sobre la base de stock options y esa megalomanía o necesidad de aparecer en los medios de comunicación—, la cotización en bolsa de la compañía empezaba a caer por distintos motivos, lo que daba lugar a que se crearan todas las condiciones para que estallase el escándalo financiero.

Explico todo esto para decir que, a veces, un líder puede ser también la causa del fracaso de

una compañía o de una organización. En consecuencia, a mi juicio, también habría que investigar en qué condiciones o en qué situaciones un líder puede llegar a ser pernicioso para una empresa u organización.

Finalmente, quiero referirme al tema de la formación, que ha surgido aquí en repetidas ocasiones. Estoy absolutamente de acuerdo con que el liderazgo se aprende, y de que se aprende mediante el ejercicio. En este sentido, creo que ESADE puede y debe hacer mucho para crear líderes. Hemos visto que faltan líderes en muchos ámbitos, tanto empresariales como políticos o sociales, pero creo que el entrenamiento, el aprendizaje, hay que empezarlo antes; es decir, no es algo que se deba iniciar en la universidad, sino que debe introducirse ya en la enseñanza secundaria, etapa en la que se deben empezar a desarrollar las aptitudes para ser un buen líder, así como los contenidos asociados.

Si se hace un repaso —recientemente lo he hecho— de los libros sobre economía destinados a la educación secundaria que se utilizan en Francia y Alemania, se observa que sus contenidos difícilmente están orientados a crear líderes, empresarios o emprendedores, pues adoptan un enfoque muy distinto del que es necesario para crear ese sustrato de liderazgo.

Moderador

Muchísimas gracias. Tiene la palabra Artur Carulla

Artur Carulla,

Consejero delegado de Agrolimen

Quería hacer una intervención más larga, pero, dado el escaso tiempo de que disponemos, voy a ser muy breve. Me llamo Artur Carulla y soy vicepresidente de ESADE, además de patrocinador de esta Cátedra y, según el presidente Jordi Pujol, hijo de líder.

Durante este rato he consultado en el diccionario de mi palm —que es un muy buen diccionario— la definición que se ofrecía del término leader. Este se describe, en inglés, como la «persona que regula, guía e inspira a otros»; en cambio, lead se identifica con una posición de liderazgo, pero no se refiere explícitamente al «líder». Es decir, el diccionario distingue entre el líder y el liderazgo en el sentido que voy a explicar seguidamente.

A mí me parece que la cuestión del objetivo que ha planteado Carles es determinante. Esto es una especie de Triángulo de las Bermudas, con tres vértices que corresponden al líder, al colectivo de seguidores y al objetivo, respectivamente; sin objetivo, pues, no hay triángulo. De acuerdo con esta perspectiva, a mí me parece absolutamente determinante quién decide el objetivo o la misión, el destino, porque es muy distinto que lo haga el colectivo o el líder.

Si es el líder el que decide el destino, nos hallamos claramente ante un caso como el de Bill Gates o el de tantos otros, que tienen una idea, deciden hacia dónde van, escogen el colectivo y luego echan a andar por ese camino ejerciendo de líderes. En cambio, cuando ocurre al revés, esto es, cuando hay un colectivo que quiere ir a un lado y necesita que alguien tome el liderazgo, no se precisa un líder, porque la esencia del líder es decidir adónde se va. Por otra parte, creo que los líderes únicamente son necesarios en caso de que se desee progresar; por el contrario, un colectivo insensible al cambio y que no quiera progresar lo último que necesita es un líder.

¿Qué es lo que ocurre? A mí me parece que el tiempo de los líderes toca prácticamente a su fin, porque como consecuencia de la existencia de instituciones fuertes —a las que se refería antes el presidente González—, de la creciente interdependencia, de la enorme cantidad de información abierta a todo el mundo, de los medios de comunicación y, sobre todo, de la globalización, cada vez son más los casos en que un colectivo decide



dónde quiere ir y luego busca a alguien para liderar ese proyecto, que no es el caso del líder. Por todo ello, creo que deberíamos encontrar una nueva palabra para distinguir al «líder», esto es, la persona que decide dónde hay que ir, de aquella persona que se pone al frente de un proyecto que ha decidido un colectivo.

Acabo con un ejemplo. Yo soy hijo de líder y, sin embargo, yo no soy líder ni lo seré. ¿Por qué razón? Fundamentalmente, porque mi padre fue una persona que reguló, guió e impulsó a otros, y yo soy fruto de una institución fuerte, mi Consejo de Administración, que me ha escogido para liderarla; además, mi Consejo me pide que proponga dónde hay que ir para luego decidir a partir de mis propuestas, algo que debe ser bastante habitual en las empresas familiares. En última instancia, pues, yo no decido dónde hay que ir y, además, cuento con la ayuda de un colectivo para que me ayude a ir hasta allí.

Esta diferencia que he expuesto deberíamos tenerla muy en cuenta, pues la Cátedra, en definitiva, lleva el nombre de «Liderazgos», y no de líderes; por tanto, no va de líderes.

Para acabar, creo que este tipo de personas que toman la delantera sí que se pueden formar. Además, eso es precisamente lo que necesitamos en el futuro, pues el principal problema reside en la identificación de destinos, objetivos o misiones. Nada más. Gracias.

Moderador

Muchísimas gracias. Han solicitado la palabra algunos profesores, Raimon Ribera y Alfons Sauquet. No obstante, creo que puedo hablar en nombre de ellos y dejarlas para después de la comida. Ahora os pido que me acompañéis al altar para hacernos una foto antes de ir a comer.

**APORTACIONES
RESUMEN
DE LOS RELATORES
ACADÉMICOS**



Moderador

Vamos a retomar la jornada con el propósito de ajustarnos al horario previsto. Si os parece, voy a recordar muy rápidamente la utilización del tiempo que hemos previsto.

En primer lugar, algunos de los profesores miembros del equipo académico de ESADE intentaremos hacer un brevísimo resumen de algunas de las riquísimas cuestiones que se han ido planteando a lo largo del debate. Posteriormente, el president Jordi Pujol se ocupará de la clausura y de despedir esta fructífera sesión.

Por mi parte, antes de ceder la palabra a algunos de mis colegas, me gustaría recordar brevemente algunas de las cuestiones que nos habíamos fijado como objetivos para hoy y que creo que, en buena medida, se han cumplido.

De acuerdo con el guión que habíamos preparado para esta jornada, nuestro objetivo prioritario era centrarnos en una cuestión doble que había planteado el presidente González en un encuentro que mantuvimos en Madrid. Se trataba, por una parte, de intentar acercarnos al estado de la cuestión, esto es, a lo que hoy nos preocupa en relación con el liderazgo y, por otra parte, y en la medida de lo posible, de comenzar a detectar iniciativas que se podían emprender, tanto desde la Cátedra como, en general, desde ESADE con el propósito de encontrar caminos, respuestas y soluciones.

A mi juicio, este objetivo, que consistía en aportar luz y visión, se ha cumplido de manera satisfactoria. Así, hemos tenido la posibilidad de intercambiar opiniones e inquietudes, y hemos tomado conciencia de algunas de las principales problemáticas vinculadas a los liderazgos y al tema de la gobernanza. En particular, creo que ha sido muy buena la aportación del presidente

González, cuando nos ha hecho caer en la cuenta del tema de la interdependencia y de los liderazgos compartidos.

Se ha hablado también de la importancia de sustituir el monólogo por el diálogo. A este respecto, creo que la voluntad de este tipo de foros es, precisamente, el que personas procedentes de distintos campos —académico, social, empresarial, político, etc.— tengamos el deseo, y también el valor, de compartir inquietudes y experiencias.

En segundo lugar, me gustaría justificar el método que hemos seguido. En este sentido, debo explicar que nuestra actuación se orientaba, de entrada, y gracias al generoso apoyo de Caixa Manresa, a dispensaros la mejor acogida posible. Nos parecía que, a veces, la forma contribuye decisivamente a un mejor contenido y que encontrar un entorno y un tempo donde la reflexión y el clima favorecieran este tipo de reflexión era fundamental. Por tanto, no me queda sino agradecer la ayuda de los amigos de Caixa Manresa y la del propio monasterio, pese a que aún se encuentre en fase de rehabilitación, pues constituye un lugar muy emblemático y, desde el punto de vista simbólico, muy apropiado para satisfacer nuestros propósitos.

Nuestra intención, por otra parte, era que la jornada discurrese de forma muy abierta, poco conducida, poco dirigida. El motivo es que nuestro propósito no era centrarnos en un determinado tema ni profundizar en él —tendremos ocasión de hacerlo en próximas ediciones—, sino más bien abrir la caja de Pandora para ver qué temas figuraban en nuestras agendas como temas de preocupación.

En la medida en que hemos tomado nota de la mayor parte de las aportaciones realizadas, nuestro objetivo y nuestro compromiso será lle-



var a cabo una buena transcripción. En este sentido, contaremos en breve con los textos tanto de la intervención académica del profesor Sauquet como de la primera aportación del presidente González, y también con los de la mayor parte de las intervenciones que se han producido durante el diálogo. Con ellos elaboraremos un cuaderno como los que tenéis en las manos, que será, sin duda, un buen motivo de recuerdo, pues en él se incorporarán algunas de las fotografías que se

han tomado a lo largo de la sesión, del debate, de la comida, de la visita, etc.

Una vez alcanzado este objetivo mínimo, el propósito de la Cátedra será impulsar la celebración de nuevos encuentros de estas características —aunque se destinen a temas o aspectos más concretos— de carácter anual, a los cuales nos gustaría sentirnos honrados de invitaros y de que aceptéis nuestra invitación. Por otro lado,



Antonio Pertierra

tal como avanzaba antes, nos proponemos desarrollar nuevos programas que aborden casos significativos, emblemáticos, donde se hayan puesto en juego aspectos que tengan que ver con el liderazgo. En este sentido, contamos ya con el compromiso de algunas personas, del titular de la Cátedra, el president Pujol, y del presidente González, así como de empresarios y líderes del sector social, para impulsar un programa que aborde cada año con profundidad cuatro, cinco o seis casos. Así pues, próximamente empezareis a recibir mi invitación a este tipo de programas.

En diferentes intervenciones —entre ellas las de Antonio Garrigues, Joan Rigol y Adolf Todó— ha aparecido una cuestión que nos parece sumamente importante. Me refiero al tema del relevo generacional, esto es, a la necesidad de pensar en la formación de liderazgo no solo en los niveles sénior —a los que, si me permitís, pertenecemos la mayoría—, sino también en otros niveles, especialmente en los niveles júnior. A este respecto, me permito comentar en nombre de esta Cátedra y de su equipo académico que este año será la cuarta edición del Programa Vicens Vives de liderazgo y compromiso cívico, un programa dirigido, precisamente, a personas o profesionales de todos los sectores de entre veinticinco y treinta y cinco años de edad, y en cuyo marco hemos formado ya cerca de un centenar de personas.

En la medida en que vosotros y vosotras sois responsables de distintas organizaciones, nos gustaría pedirlos —es una petición expresa— que de cara a la próxima edición del Programa Vicens Vives, que tendrá lugar el próximo curso académico, os atreváis a proponer a una persona de vuestra organización que se encuentre en esa franja de edad y que reúna algunas de las características que hoy han ido saliendo aquí: calidad personal, buena trayectoria personal, dotes de liderazgo,

compromiso dentro de la organización, sensibilidad social, compromiso cívico, etc. A lo largo de un año, esta persona, junto con otras treinta, tendrá ocasión de recibir una formación privilegiada en Cataluña que le permitirá conocer a personas de diferentes ámbitos e instituciones que pueden impactar decisivamente en su futuro personal y profesional.

Por mi parte, casi nada más. Solo me queda dar las gracias a todas aquellas personas a las que invitamos expresamente a venir a esta jornada; al titular de la Cátedra, el president Pujol, que se ha implicado de una manera directísima en la organización de este acto; a **Antonio Garrigues; al presidente González;** a los promotores de la Cátedra, cuyo apoyo he sentido en todo momento, lo cual es sumamente importante; y, evidentemente, a los responsables de Caixa Manresa, que han colaborado en todo momento con nosotros en la organización y el desarrollo de este acto.

Seguidamente pasaré la palabra a algunos de los colaboradores de mi equipo. Asimismo, daré palabras a aquellos de vosotros que os habéis quedado con ganas de decir alguna cosa.

Antonio Pont

A propósito del Programa Vicens Vives, supongo que estáis trabajando, en cierto modo, en la línea del Programa de Jóvenes Líderes que existe en Estados Unidos.

Moderador

Este año se está desarrollando su tercera edición. Contamos con el extraordinario apoyo del presidente Joan Rigol, a quien prácticamente se puede decir que se debe su desarrollo bajo la misma mirada de Vicens Vives, quien tuvo una iniciativa similar en los años cincuenta. Nuestra idea es precisamente continuarla.

Carlos Losada

En relación con el comentario del señor Pont, me gustaría explicar que, aunque es cierto que el Programa Vicens Vives guarda cierto parecido con el programa que ha mencionado de Estados Unidos, sin embargo, presenta algunas diferencias sustanciales. La principal diferencia es que, en el caso de nuestro programa, como se invita directamente a personas que consideramos que cuentan ya con una formación en management extraordinariamente buena —de hecho, muchos de ellos han obtenido el MBA en las mejores escuelas— y con una sólida proyección internacional, el propósito básico es facilitar a esas personas que ya tienen unas óptimas capacidades directivas, a través de una metodología muy bien pensada, el desarrollo de su percepción como responsables más allá de la empresa. En definitiva, el Programa Vicens Vives está muy orientado a favorecer el desarrollo del compromiso cívico de líderes que, hoy por hoy, son ya personas de relieve y que en el futuro, probablemente, lo serán aún más.

Por las razones expuestas, el componente de management del programa es muy bajo, algo que resulta verdaderamente sorprendente en una escuela como la nuestra. De hecho, es el programa de la escuela que tiene menos management —por no decir prácticamente nada—, lo cual es una sorpresa. Es algo que a mí me sorprendió mucho cuando empezamos a trabajar; sin embargo, considero que es uno de los programas más destacados que tenemos en ESADE. Esto es, en última instancia, lo que lo diferencia del programa que comentabas de Estados Unidos, que es también una muy buena experiencia.

Moderador

Sí, Alfons.

Alfons Sauquet

La verdad es que el comentario que quería hacer tenía que ver más bien con la sesión de esta mañana, de manera que no sé si resultará muy impertinente. En cualquier caso, y aun a riesgo de serlo, quería hacer un comentario a propósito de una de las últimas observaciones que se han hecho, y es que el tiempo de los líderes se ha acabado. Me ha gustado esa formulación, pero yo quizá añadiría que se ha acabado el tiempo de «cierto tipo» de líderes.

Por otra parte, quería compartir tres o cuatro rasgos que me parecían relevantes en relación con el liderazgo. Me refiero, en primer lugar, al tema del error y de cómo se puede articular en la formación de nuevos líderes; y al tema del valor añadido, que me ha parecido singularmente relevante, sobre todo cuando el presidente González lo ha entroncado con lo que uno puede ofrecer y cómo puede hacerlo. A este respecto, la pregunta que a mí se me plantea es cómo se aprende ese valor añadido.

Asimismo, creo que un tema que deberemos explorar en el futuro es la condición limítrofe del liderazgo, esto es, la concepción del liderazgo como una posición que articula pasado y futuro, como una posición que articula aquello que aún se desconoce con lo que ya se conoce, a veces, en demasía.

Por otra parte, me gustaría compartir con vosotros una característica que surge de la psicología actual y a la que se da un nombre que puede resultar extraño. Me refiero a la resiliencia (del inglés *resilience* o *resiliency*), que es sinónimo de «obcecación», pero en un sentido positivo, pues alude a la capacidad de los líderes de persistir; a veces, frente a las frustraciones y los desfueros que proporciona la experiencia.

Mi última consideración enlaza con el tema de la educación o la formación de los líderes. A este respecto, de las observaciones de esta mañana me quedo con la pregunta acerca de si educar es formar sobre aquello que ya conocemos u ofrecer posibilidades de formarse a uno en determinadas cuestiones. En esto no soy original: Georg Gadamer, un filósofo alemán, dice que educar es educarse. Solo quería hacerme eco de sus palabras y compartirlas con vosotros. Nada más.

Moderador

Muchas gracias, Alfons. Tiene la palabra la profesora Eugenia Bieto.

Eugenia Bieto

Subdirectora general de ESADE. Miembro del Equipo Académico de la Catedra Liderazgos y Gobernanza Democrática

Soy Eugenia Bieto, profesora de ESADE. A mí me gustaría hacer algunas reflexiones sobre el tema del líder o emprendedor, del que se ha hablado mucho a lo largo de la mañana. Una de las cuestiones que ha surgido es si era lo mismo el emprendedor que el empresario, y a mí me gustaría profundizar un poco en ello.

De hecho, en el mundo académico —aunque a menudo se contemple como un mundo muy teórico— no se hace demasiada distinción entre ambos términos, si bien hay quien sostiene que sí existen ciertas diferencias. En cualquier caso, el término «emprendedor» deriva del francés *entrepreneur*, una palabra que se acuñó a principios del siglo XIX y que se ha venido utilizando desde entonces.

Desde este punto de vista, nosotros concebimos el emprendedor como el fundador de una compañía, como la persona que, en definitiva, ha sido capaz de identificar una oportunidad.

Esta concepción del emprendedor como la persona que tiene un proyecto, que se compromete con él y que es capaz de arrastrar a los demás apunta tres rasgos definitorios del comportamiento emprendedor: la existencia de un proyecto, la existencia de un compromiso y la capacidad de arrastrar. Al hilo de este planteamiento surge una cuestión que comentaba con Ignasi durante la visita al monasterio: «¿Qué es antes: el proyecto o el compromiso?». Hubiéramos podido estar hablando de ello durante un buen rato. En cualquier caso, lo que quiero expresar es que considero que el fundador de la compañía, que es el emprendedor, es realmente un líder.

Me gustaría destacar ahora cuatro características que, en mi opinión, definen en gran medida al líder emprendedor y que, además, pienso que sintetizan bastante algunas de las cosas que se han dicho aquí:

- La autonomía o capacidad de tomar decisiones por cuenta propia, a la que el presidente González se ha referido como una característica esencial de los líderes.
- La proactividad, es decir, el intentar siempre ir por delante, buscar cosas más allá de lo evidente y, además, hacerlo antes que los demás.
- La innovación o capacidad de crear ese valor añadido, de hacer cosas diferentes.
- La capacidad de asumir riesgos y, asociada a ella, la tolerancia al error de la que se ha hablado en distintas ocasiones.

A la vista de estas características, se plantea, evidentemente, la pregunta de si el líder nace o se hace, una cuestión que surge una y otra vez cuando estás frente a un grupo de gente que intenta aprender a

APORTACIONES RESUMEN



ser emprendedor, si es que eso es posible. De hecho, es una pregunta que surge no solo en el ámbito empresarial, sino en muchos otros ámbitos.

El liderazgo emprendedor reúne un conjunto de habilidades, un conjunto de competencias y un conjunto de conocimientos, a los que cabe sumar algo que es fundamental: la motivación. Esto es, probablemente, lo más difícil de ense-

ñar, pues todo lo demás se entrena; es decir, para todo lo demás existen pautas bastante claras para su enseñanza. De todos modos, también la motivación, de alguna manera, se puede inducir.

En ESADE estamos muy comprometidos con la formación de emprendedores. Cuando llevamos a las aulas a emprendedores para que cuenten a nuestros

alumnos su historia y les expliquen su experiencia, después, al preguntar a nuestros estudiantes —ya sean jóvenes, más mayores o de MBA— cuántos de ellos querrían convertirse en empresarios o emprendedores en un plazo de cuatro o cinco años, resulta que el setenta por ciento levanta la mano, lo cual es ciertamente esperanzador. Por supuesto, después la realidad nos muestra que son muchos menos. En cualquier caso, alguien les ha explicado que aquello es posible, de manera que sí que es posible inducir cierta motivación.

Finalmente, y en relación con el tema de la sucesión, al que también se han hecho algunas referencias, me gustaría que reflexionáramos sobre si las empresas necesitan realmente líderes emprendedores, líderes que reúnan todas esas características. Lo que vemos, en principio, es que las empresas necesitan un administrador; porque al liderazgo emprendedor se antepone la necesidad de administrar la empresa. Luego, en función del momento que atraviese la empresa, del entorno en que se mueva y de las cosas que sucedan a su alrededor, la compañía necesitará un mix con mayor peso emprendedor o con mayor peso administrador. En última instancia, esto se puede enlazar con la cuestión de la sucesión, pues uno de nuestros puntos de interés es ver cómo se va perdiendo, recuperando o transmitiendo la capacidad emprendedora en las empresas familiares a lo largo de las sucesivas generaciones.

Estas son algunas de las reflexiones que yo me había apuntado.

Moderador

Muchas gracias, Eugenia. Ha pedido también la palabra Raimon Ribera. Vamos a dársela.

Raimon Ribera

Profesor de ESADE. Miembro del Equipo Académico de la Cátedra Liderazgos y Gobernanza Democrática de ESADE

Mi nombre es Raimon Ribera y soy también profesor de ESADE. A mí solo me gustaría subrayar brevemente, aun a riesgo de obviedad, dos temas importantes que me parece que vale la pena recuperar. Uno de ellos ha salido muy poco; al otro, en cambio, se han hecho múltiples referencias.

El primer tema alude a la relación entre liderazgo y poder. Me parece que es un tema que hoy ha aparecido demasiado poco y del que, sin embargo, deberíamos ocuparnos con profundidad. En particular, creo que las personas que han vivido el liderazgo en primera persona podrían aportar una reflexión muy interesante sobre cómo se vive la relación del liderazgo con el poder, en el sentido de hasta qué punto es imprescindible cierto poder para ejercer el liderazgo y de hasta qué punto ese poder condiciona o tiene un efecto sobre el propio líder y le marca, le conforma o le deforma. Se trata de una compleja problemática que, evidentemente, no es el momento de abordar, pero que me gustaría que la Cátedra contemplase entre sus líneas de reflexión.

El segundo tema, que ha salido en diversas ocasiones, es el de la relación entre liderazgo y valores. La intervención del señor Alfredo Bassal ha sido muy breve, pero en ella ha apuntado algo que a mí me ha impactado y que me parece muy relevante; en concreto, ha subrayado la importancia que, en su opinión, tiene el entorno social en la aparición y la plasmación de liderazgos y de proyectos. A este respecto, coincido con él en que, posiblemente, en este momento existe más un problema de respuesta social que de falta de líderes o de proyectos. Me parece, además, un marco sumamente relevante para dos observaciones que quisiera hacer a raíz de dos cuestiones planteadas por el presidente Pujol.

La primera de esas cuestiones es la de la dificultad de la transmisión de valores, que nos desconcierta y nos sitúa, en cierto modo, en un callejón sin salida. Nuestra primera reacción es decir que nos hallamos en una sociedad sometida a unos cambios tan acelerados que hacen lógica la respuesta de las nuevas generaciones en el sentido de que los valores heredados ya no les sirven, porque nuestra sociedad es muy distinta de las anteriores. Por supuesto, esta reacción está en gran parte justificada, pues lo que no podemos decir es que eso es un error, que las nuevas generaciones se equivocan y que, simplemente, tendrían que asumir los valores del pasado. Ahora bien, también es un error la posición contraria, que es la que suele aparecer de manera espontánea, probablemente porque resulta más fácil de asumir: «es una nueva sociedad, de manera que nada de lo antiguo nos afecta».

El problema que plantea este tipo de situaciones es que hay que entrar en una dinámica de discernimiento que nos lleva mucho más allá del sí o del no, de la adopción o del rechazo en bloque. Y este tipo de discernimiento requiere esfuerzo, requiere trabajo y es complejo.

En mi opinión, la condición humana cuenta con algunos elementos relativamente permanentes, permanentes al menos desde hace cuarenta mil años y que no están cambiando sustancialmente en estos momentos. Lo que sí es verdad, no obstante, es que la condición humana se plasma en un entorno social nuevo y muy cambiante. Discernir qué valores se hallan más enraizados en el núcleo —no diré inamovible, pero sí más permanente— de la condición humana y cuáles dependen en mayor medida del entorno es la tarea que habría que llevar a cabo.

La segunda cuestión va en la misma dirección. El presidente Pujol nos decía: «¿Qué hay que hacer con los valores del 68? ¿Hay que rechazarlos o no?». La respuesta vendría a ser un poco la misma; es decir, no podemos plantear esta cuestión en términos excluyentes, de rechazo o aceptación. Entre los valores del 68 hay muchísimas tonterías —unas que se vieron desde el principio y otras que se han visto luego—, pero eso no nos debe llevar al rechazo en bloque, a decir que ya no nos sirve nada de aquello. En este sentido, habrá que hacer también un trabajo de discernimiento fino, más laborioso, más difícil, y por ello más complejo, que nos debe ayudar a separar lo que hay que mantener de lo que hay que rechazar.

A mi juicio, son estas dinámicas complejas las que, a veces, o bien nos llevan a tener esa sensación de que no hay nada que hacer, o bien nos conducen a posturas más radicales, más simples, que pretenden resolver el problema desde una posición aparentemente clara, pero que, en realidad, no nos sirve realmente para llevar a cabo ese trabajo de reflexión que tanto necesitamos.

Gracias.

Moderador

Antes de dar la palabra al presidente Pujol, y dado que todavía disponemos de algo de tiempo, dejadme que os pregunte si, por vuestra parte, hay alguien que desee hacer alguna valoración más, o alguna sugerencia, en relación con la línea que deberían seguir las actividades de la Cátedra. Si no es así, cederé la palabra al presidente Pujol, que, como titular de la Cátedra, se ocupará de realizar la clausura de la jornada.



Clausura
JORDI PUJOL



Jordi Pujol

Moderador

Si os parece, damos ya la palabra al presidente Pujol, quien, en calidad de titular de la Cátedra, se ocupará de clausurar la jornada. Presidente, cuando quieras.

Jordi Pujol

En este discurso de clausura voy a limitarme a recoger una serie de cuestiones que han ido apareciendo a lo largo de este encuentro —por supuesto, añadiendo algunos comentarios—, de manera que es posible que sea un tanto reiterativo en algunos puntos.

Muchas personas me dicen que he sido un líder. Ahora bien, ¿qué es eso de ser líder? Es probable que yo lo haya sido, pero no sé si lo he sido bueno o malo. En cualquier caso, algún tipo de liderazgo sí que habré ejercido, y algo habré tenido de líder, pues durante casi veinticuatro años he sido presidente de Cataluña. Si he sido bueno o malo, la historia se ocupará de juzgarlo.

La pregunta, como es obvio, no se hace esperar: «Usted, puesto que lo ha vivido, ¿explíquenos cómo funciona esto del liderazgo? ¿Cómo se alcanza? ¿Cómo se desarrolla?». Pues bien, que quede bien claro que aquí hay bastantes líderes, de manera que muchos de ustedes también podrían hacer su aportación muy directa y personal a esta cuestión.

Si les soy sincero, yo no sé cómo uno puede llegar a ejercer cierta función de liderazgo; de hecho, muchas veces ni siquiera lo pretende. En cambio, hay personas que sí, que lo pretenden desde el primer momento, desde su más tierna infancia. Yo les puedo asegurar que no tenía una idea demasiado clara de lo que era esto. Lo que ocurre es que a uno le surgen ideas, toma

iniciativas y, poco a poco, sin apenas darse cuenta, se encuentra en una situación en que hay gente que empieza a pedirle consejo y a seguirle.

De todos modos, este tipo de liderazgos se ejerce siempre y en ámbitos muy distintos, incluso cotidianos. Cuando, por ejemplo, nos encontramos de veraneo con nuestra familia o los amigos y alguien pregunta «¿Dónde vamos a ir esta tarde?», siempre hay alguien que se adelanta y sugiere ir a algún sitio. Pues bien, esta es una forma de iniciarse, aunque sea de manera muy pedestre, pero también muy real, en el liderazgo.

Luego se dan otras situaciones, como la que yo mismo comentaba durante la cena de anoche. Hay gente que tiene cierta tendencia a llevar la mochila. Cuando un grupo va de excursión y en un momento dado se detiene —porque quiere descansar, porque va a comer algo o porque ha llegado a una fuente—, siempre hay alguien que, sin que nadie se lo pida y casi de forma disimulada, y por supuesto sin ni siquiera ofrecerse a ello, carga con la mochila del que está cansado. Pues bien, este también tiene bastantes números de ejercer algún tipo de liderazgo; sin embargo, se trata de un liderazgo algo distinto del anterior, dado que aquí se concibe en su sentido más positivo, más de hermanita de la caridad.

Ya que estamos hablando de excursiones y de vacaciones de verano, aún se puede traer otro ejemplo. Cuando estamos de vacaciones y se declara un incendio en un bosque cercano, hay quien se queda en el pueblo expectante y diciendo «¡Mira cómo se quema! ¡Parece que va por aquí! ¡Parece que va por allí!». En cambio, hay personas que, sin más, ya se han puesto en marcha para apagar el fuego. En última instancia, hacer cosas positivas, sin que uno sea muy consciente de lo que eso pue-

de significar, es una actitud que luego tiene sus consecuencias.

Ya en un terreno algo más consciente —esto lo ha explicado antes Felipe González— el líder necesita un móvil, un móvil potente, que se identifica con aquello que, cuando yo era joven, denominábamos con una palabra que hoy ya ha pasado de moda: el ideal. Cuando yo tenía quince o veinte años se decía que podíamos tener ideales. Si se tiene un ideal, uno se aproxima a lo que podría ser, sencillamente, una acción de servicio, para la que no es preciso el liderazgo. Ahora bien, siempre que uno tiene un móvil dentro, algo que le empuja, algo que le exige, puede suceder que lo vaya colocando en una situación más próxima al liderazgo.

Felipe González se ha referido a esto con unas palabras distintas, cuando ha hablado de «compromiso» y de «exigencia moral no mercenaria». Ha precisado «no mercenaria», que yo dejaría, por lo menos, en «poco mercenaria», pues las personas no siempre pueden asegurar que tienen en algo poco o mucho interés, u otras motivaciones no tan generosas, que, de una u otra manera, casi siempre están presentes. En este sentido, se suele decir que el agua nunca mana totalmente limpia de la fuente. Sin embargo, puede haber más cosas, como ese compromiso, esa exigencia moral no mercenaria de la que hablaba Felipe González.

Por supuesto, hay otras cosas que empujan al liderazgo. Una de ellas es la ambición, que es un elemento que siempre está más o menos presente; de hecho, es difícil que un político no tenga un componente de ambición. A veces se dice de algunos de ellos que son ambiciosos, pero es evidente que sin ambición no podrán hacer grandes cosas. Lo que hay que pedirles, en todo caso, si es posible, es que esa ambición

esté bien equilibrada con otros sentimientos más altruistas.

Luego está la vanidad. En el liderazgo político y, en general, en la política la vanidad existe, pero también existe en los que no son líderes. Antes decía Felipe algo que a mí me ha gustado mucho: «aquel que solo pretende servir para ser diputado, y por ello quiere ser diputado a toda costa, a lo mejor no sirve ni para ser diputado, ni para ser concejal de un pueblo de trescientos habitantes». La vanidad es un gran motor de la vida humana, al que, como no podía ser de otro modo, no permanecen ajenas ni la vida pública ni la vida política.

La ambición, por otra parte, enlaza con otro aspecto al que aludía Raimon Ribera hace un momento: el poder, el ansia de poder. Todos los elementos apuntados, en fin, están presentes en mayor o menor medida en los políticos. Todo político tiene un componente de vanidad, un componente de ambición, pero también un componente de ideal, un componente de compromiso, de altruismo, un compromiso limpio. Lo importante, como apuntaba antes, es que los aspectos positivos del oficio político, la vocación política y el liderazgo político sean muy superiores a los aspectos menos positivos.

Todo eso forma parte de la calidad humana. Esta mañana alguien se preguntaba dónde se aprende la calidad humana. Esto es muy importante: ¿dónde se aprende la calidad humana?, ¿dónde se enseña? Pues bien, ya sabemos dónde se enseña. Se enseña en la familia, en la escuela, en un ambiente positivo y, por supuesto, a través de la educación y la formación, no solo escolar —aunque también—, de las personas.

Dicho de otro modo, y parafraseando algo que se ha dicho esta mañana, ¿qué es lo que nos hace justos? Pues la práctica de la justicia. ¿Dónde se aprende

la práctica de la justicia? Pues practicando la justicia. ¿Dónde se aprende la calidad humana? Pues, evidentemente, viviendo en un ambiente que nos ayude a conseguir esta especie de exigencia ética. Es obvio que hay políticos que son unos auténticos sinvergüenzas, pero estamos hablando de un ideal, y no hay duda de que, a estos efectos, convendría que todas estas características formaran parte de la personalidad de un político.

Además de un móvil potente, de un compromiso y de una exigencia no mercenaria, se precisa un proyecto. Por supuesto, puede haber gente que solo se mueva por vanidad, por ambición, por aquello que en catalán llamamos «remenar les cireres», pero, idealmente, hablamos de un liderazgo que encabece un proyecto o persiga un objetivo de forma positiva. Con todo, hay personas que llegan a convertirse en líderes sin haber tenido nunca claros sus objetivos, y también existe lo que podríamos denominar el líder arribista u oportunista.

Stendhal escribió una novela extraordinaria, *El rojo y el negro*, que explica precisamente esto: la historia de un personaje que aspira a llegar muy arriba en la escala social partiendo de niveles muy modestos. Es una novela que se repite mil veces, porque es la historia de la vida misma: el protagonista, que no tiene proyecto, escoge en todo momento aquel proyecto que cree que le puede ayudar a ascender más fácilmente en la escala social.

En una ocasión, Giscard d'Estaing me dijo lo siguiente a propósito de un político francés cuyo nombre no voy a decir, porque todavía está en activo y es un hombre actualmente importante: «Mire usted, ese está en tal partido porque, cuando acabó la carrera, vino a pedirme que le diera trabajo y que le enrolara dentro de mi equipo de reflexión y de trabajo, pues quería ser diputado». A Giscard d'Estaing no le gusta casi nadie, y este

tampoco le gustó: «Yo le dije que no. No me gustó», me explicó.

Aquel hombre fue entonces dos calles más abajo, donde estaba situada la sede de otro partido, y dijo «Me interesa...». Ese hombre buscaba la manera de encaramarse; de hecho, se ha encaramado bastante y es posible que algún día se encarame aún más. Hoy, en cualquier caso, es un verdadero líder.

Eso también ocurre a veces. Uno empieza jugando la carta del oportunismo más descarado y descarnado, y luego se acaba enamorando de aquello por lo que trabaja como consecuencia de una circunstancia fortuita. Finalmente, pues, se siente vinculado a aquello, aunque no sea eso lo que inicialmente le movió.

Hay otro ejemplo en el que, posiblemente, se mezcla la leyenda. El célebre general Cabrera, que se distinguió por sus acciones en el Maestrazgo, en la zona de Tortosa, durante la Primera Guerra Carlista, fue un gran general carlista. De él se dice que, en realidad, cuando empezó la guerra tenía dudas sobre si alistarse con los liberales o con los carlistas. Se cuenta que entonces —podría tratarse de una leyenda, aunque también podría ser verdad— cogió una pluma de ave, la lanzó al aire y dijo: «Me pondré a andar en la dirección que me marque el viento y me apuntaré a la primera partida que me encuentre, sea carlista o liberal». El hecho es que se encontró con una partida carlista y que se convirtió en el general más destacado de aquella guerra. Ese hombre tenía una ambición, y es posible que todo eso no sea más que una leyenda, pues, en realidad, era un seminarista de Tortosa y parece lógico pensar que los seminaristas fueran carlistas, y no liberales, aunque esto tampoco es seguro. De todos modos, si en el caso del general Cabrera no fue verdad, en otros muchos sí que lo ha sido.



Otro aspecto importante, a efectos del liderazgo, es que el líder sea capaz de percibir la realidad y lo que marcan los signos del tiempo, pues difícilmente se podrá alcanzar el liderazgo si uno se enrola en una causa que no tiene futuro. Por supuesto, hay gente que sí lo hace, evidentemente. De hecho, muchas de las personas que de una u otra forma conspiraron desde posiciones antifranquistas en la época del franquismo, durante los años cuarenta, cincuenta y sesenta y setenta, no aspiraban a nada, no aspiraban a ningún tipo de liderazgo. Ahí había realmente un motor ideal

auténtico; de todas formas, incluso en estos casos es importante tener capacidad para percibir cuáles son los signos del tiempo, hacia dónde van las cosas, especialmente si se está en un momento de cambio. La persona que tomaba una decisión política en los años cuarenta, cincuenta y, sobre todo, a partir de los sesenta, podía tomar una decisión política sin tener que hacer demasiado esfuerzo intelectual para saber hacia dónde iban las cosas, porque las cosas estaban muy movilizadas. En definitiva, nos hallábamos ante una especie de foto fija.

A partir de los años setenta, en cambio, el que quería ser líder, o bien decidía ser un político activo, o bien, simplemente, se enrolaba en aquello que formaba parte de su ideal, de su convicción, de su fe o de su proyecto. En definitiva, había llegado el momento en que podía estudiar la situación y podía decidir qué es lo que más le interesaba y qué opción le llevaría más lejos. En esos momentos de cambio, evidentemente, como ha ocurrido siempre, hay que hilar muy fino, es decir, hay que tener una percepción muy clara de lo que conviene y de lo que no conviene.

Tomemos ahora un ejemplo bastante lejano. Napoleón, que era un gran líder —porque reunía las dos características que debe tener un gran líder, esto es, madera de líder y ambición—, en realidad, estuvo a punto de enrolarse con Paoli. Ustedes saben que Napoleón nació el mismo año en que la isla de Córcega fue anexionada por Francia y que al año siguiente surgió en Córcega un movimiento patriótico que pretendía recuperar la independencia de la isla frente a Francia y que encabezaba un general que se llamaba Paoli. Pues bien, Napoleón estuvo muy cerca de enrolarse con Paoli, aunque finalmente no lo hizo. No sé exactamente por qué; es muy posible que actuase así quizá por buena fe, quizá por convicción, pero seguramente también, en mayor o menor medida, porque se dio cuenta de que Paoli tenía poco futuro y de que se avecinaba un cambio importante que no pasaba por Córcega, aunque no se sabía muy bien cuál sería, pues no era fácil prever exactamente lo que luego fue la Revolución Francesa.

En la biografía de Napoleón aún hay otro dato curioso, relacionado con el anterior y que tiene que ver también con su capacidad de percibir el cambio. En este sentido, supo valorar muy bien, a su manera, un cambio técnico que probablemente no tenía demasiada importancia,

pero que para él pudo tenerla, aunque fuera solo psicológicamente. Me refiero a la evolución que experimentó, en la segunda mitad del siglo XVIII, la ciencia de la guerra y, en particular, el arma de artillería. Napoleón era alumno de la Academia de Artillería y supo ver que la conquista de Córcega era solo el inicio de un cambio que se iba a producir en Francia, pues la evolución del armamento condenaba al fracaso los deseos de la isla de recuperar su independencia. Al ver que todo aquello no tenía futuro, él, que quería ser un líder, que quería ser importante, decidió enrolarse con los que iban a ganar.

Para ser no ya un líder político, sino un líder en cualquier otro ámbito, ya sea empresarial, económico o cultural, se necesita todo esto que he estado diciendo. El proyecto, el objetivo, etc., todo eso es, en realidad, una fuente de energía que, entre otras cosas, debe mezclarse bien, en el orden psicológico, con una gran fortaleza emocional —lo ha dicho antes Felipe González—, porque hay que soportar muchos embates, muchas situaciones difíciles, muchos fracasos, muchos riesgos y, por supuesto, no ser un hombre superficial.

Hay líderes superficiales, pero normalmente un líder, para llegar lejos, no puede serlo. Será bueno o malo desde el punto de vista ético, pero el líder no es superficial, no es un cualquiera, no es una hoja agitada por el viento, sino un líder sólido.

Otra cosa que hay que pedir al liderazgo y, en general, a la acción pública —no solo a la acción política— es que se haga cargo del estado de ánimo de la gente. Como se ha dicho esta mañana, esto no significa que haya que aceptar sin más ese estado de ánimo. Es decir, un líder es un hombre con profundos ideales

y con voluntad de llevar adelante una idea o un proyecto, de superar las dificultades que atraviesa su familia, su empresa o su país, de manera que tiene que darse cuenta de si la gente está animada o no. Independientemente de si lo está o no, él y todos los que le siguen deben procurar salir adelante, y para ello es fundamental que tenga una idea clara de la situación y que se haga cargo de la gente, así como de su estado de ánimo.

El estado de ánimo es una cosa esencial. Precisamente, uno de los problemas que hay en este momento en Europa es que el estado de ánimo de la mayoría de los países es malo. En este sentido, un ministro de Schröder me decía algo que acostumbro a repetir muy a menudo: «El problema de Alemania no es el paro; nuestro problema es el miedo, la falta de confianza en el futuro. No invertimos, no gastamos, no suscribimos hipotecas, etc., porque no confiamos en el futuro».

Por supuesto, en el campo político es muy importante que cualquier político con responsabilidad, en el nivel que sea, ya sea en un pueblo de trescientos habitantes o en el conjunto de un país, se haga cargo del estado de ánimo. Cuando Reagan ganó las elecciones, las ganó, entre otros motivos, porque tocaba y porque Carter lo había hecho mal, pero, además, porque, por así decirlo, él o la gente que le rodeaba tuvieron la sensación de que el pueblo americano, que acababa de pasar unos años muy malos, en los que se habían producido algunos fracasos, estaba deseando recuperar el orgullo. Por eso, el discurso de Reagan apeló al orgullo: «Vamos a tener otra vez un dólar fuerte; no nos va a pisotear nadie en todo el mundo; vamos a salir de la crisis económica; no nos van a coger más rehenes» —recuerden la crisis de los rehenes en Irán—. El pueblo americano, en fin, estaba deseando que alguien le dijera «No es verdad que seamos unos

desgraciados; seguiremos siendo un gran país». Y este discurso tuvo éxito.

Un líder, en el terreno que sea, ya sea en el terreno económico, en el terreno social, en el terreno político o en el terreno religioso, necesita tener discurso. No estoy hablando de discursos o discursitos, de hacer cada dos por tres una rueda de prensa o de salir cada día en el periódico, aunque esto sea necesario muchas veces, porque, sobre todo en política, estar presente, que la gente te vea cada mañana en el periódico, cuenta, y mucho. Ahora bien, todo eso tiene sentido si detrás existe un auténtico discurso, esto es, un argumento, la definición de un horizonte.

Esto que acabo de decir sobre el discurso político y práctico se puede aplicar a otro discurso: el discurso intelectual e ideológico. Naturalmente, ya no estamos hablando del concejal de un pueblo de trescientos habitantes, ni siquiera de un diputado de aquellos que decía Felipe González que solo aspiran a ser diputados. Estamos hablando de niveles bastante más altos; hablamos de ideologías y de ideas.

Tony Blair ha sido durante los últimos diez años un buen ejemplo de político con discurso. Blair, en efecto, aunque ahora su estrella decline, ha tenido un discurso valiente, con una sólida base intelectual; es decir, el tándem Tony Blair-Giddens ha funcionado y ha funcionado con mucha eficacia.

Finalmente, conviene que haya un discurso ético y, a ser posible, que sea sincero. Subrayo «que sea sincero» porque, a menudo, la utilización de la ética en el discurso político es un mecanismo para caer simpático, para ganarse la confianza de la gente, etc., pero, en fin, idealmente, el discurso debe ser ético de verdad.

Para que una persona pueda aspirar a un liderazgo se necesitan todas esas cosas; luego lo ejercerá de manera más o menos consciente, pero, en cualquier caso, deben estar presentes. Naturalmente, todo ello debe contribuir a generar confianza y esperanza. Eso es lo que lograron Tony Blair, Reagan, De Gaulle, Churchill o Roosevelt: generar esperanza, generar confianza en el líder y en la gente misma; es decir, la confianza que se deposita en el líder debe poder transmitirse a la gente, pues la gente, además de confiar en el líder, debe hacerlo en sí misma. Si lo que se consigue es, simplemente, decir «Nosotros, los ciudadanos, somos unos desgraciados, y no lograremos nada, pero tenemos un buen líder», nos habremos quedado a mitad de camino. Lo importante es que digamos «tenemos un buen líder, pero, además, ahora nos damos cuenta de que somos alguien». Por supuesto, eso solo se logra con trabajo, con esfuerzo, y es uno de los efectos del buen liderazgo.

Para lograr ese cambio de mentalidad, naturalmente, se necesita credibilidad; es decir, es preciso que la gente crea al político. De hecho, en mi opinión, la crisis que atraviesa Blair —por retomar el ejemplo anterior— se debe, entre otras cosas, a que yo no le creen. No parece que el pueblo británico le niegue muchas cualidades, ni siquiera muchos méritos, pero no puede evitar pensar «este nos ha engañado varias veces». De hecho, con esa carita de buen muchacho, Blair tiene un discurso atractivo y potente, nada melifluo; por eso a la señora Thatcher le gustaba tanto. Cuando Blair dice «Gran Bretaña no volverá a ser nunca más la primera potencia del mundo, pero nosotros podemos volver a ser, y volveremos a ser, el referente del mundo en muchos aspectos», está planteando una nueva britishness, una nueva britanicidad, una nueva forma de ser británico, que consiste en ser un referente: «No seremos la primera potencia, pero seremos un refe-

rente». Este es un discurso que vale la pena; este es un discurso potente.

A veces Blair también dice cosas impopulares: «Oiga, no piensen ustedes que se lo vamos a dar todo hecho. Ustedes, los británicos, tienen que tener el orgullo personal de decir “yo no necesito que el Estado me lo resuelva todo”». Como ocurre siempre, hay mucha gente que lo rechaza, pero también hay mucha gente que le da la razón. Es evidente que posee un discurso potente, lo que ocurre es que los británicos tienen la sensación de que se les ha engañado más de la cuenta en algunas cosas y le han empezado a retirar la confianza.

Otro elemento que contribuye decisivamente a generar confianza es saber luchar contra el miedo. En este sentido, es obvio que hoy ciertos pueblos europeos están dominados por el miedo, por la falta de confianza en ellos mismos.

Les voy a hablar de dos líderes, de dos grandes líderes mundiales que han pasado a la historia: Roosevelt y Juan Pablo II. Cuando Roosevelt llega a la presidencia de Estados Unidos en 1932, el país se halla sumido en la Gran Depresión, que deja a millones y millones de personas sin empleo —en una época en que, además, no hay subsidio de paro ni nada que se le parezca— y que supone un gran trastorno interno. Pues bien, en uno de sus primeros discursos radiados, Roosevelt presenta un programa que logra comunicar muy bien gracias a que sabe aprovechar mejor que nadie aquel nuevo medio, la radio; en ese discurso destaca una frase que viene a decir algo así: «No tengáis miedo al miedo; si no tenemos miedo, esto saldrá adelante». En un ejemplo paralelo, Juan Pablo II llega a la Santa Sede en un momento en que existe cierto desconcierto en el seno de la Iglesia. Pues bien, fíjense ustedes en que una de las frases que más

ha repetido a lo largo de su pontificado ha sido «No tengáis miedo».

Roosevelt y Juan Pablo II no han sido los únicos. Es algo que han dicho y repetido personas con gran capacidad de convicción, que se nota que creen en ello profundamente, pues, evidentemente, eso tiene importantes efectos en el interlocutor.

Es así. Un líder, en mayor o menor medida, debe transmitir confianza y cierta alegría. La alegría es un activo: un activo político, un activo empresarial, un activo económico y un activo en muchos otros ámbitos. Me dirán que es un activo intangible. Es posible, pero es un intangible de aquellos que realmente pesa muchísimo a la hora de hacer balance final. En consecuencia, como todas las anteriores características, el líder debe tenerlo y debe ser capaz de manifestarlo y transmitirlo.

Al hilo de esta reflexión, un líder ¿tiene que ser un buen orador? En mi opinión, por lo menos debe ser un buen comunicador, pues hay algunos líderes que comunican bien sin ser buenos oradores. Roosevelt o Blair, por ejemplo, eran buenos oradores, pero los hay que no lo son tanto. Felipe González ha sido y es un buen orador, como nos ha demostrado. Aznar, en cambio, no es un buen orador; sin embargo, también logró llegar a la gente. Quizá no lo hizo con una brillante oratoria, pero lo que quería decir lo decía, se entendía y, además, lo decía de una forma que la gente, por lo menos, pensaba «ese se lo cree, lo que dice se lo cree».

Luego están los políticos que hablan de tal forma que la gente piensa que no se lo creen: «ese no está dispuesto a poner al servicio de lo que dice que cree todo lo que es necesario poner». Y ahora me refiero a que hay que poner la propia vida en momentos de gran dramatismo, pero, en fin, de

ponerla en el sentido de sacrificio; hay que tener capacidad de riesgo, hay que tener capacidad de sacrificio. En definitiva, se puede ser un buen o un mal orador; pero, en cualquier caso, hay que ser buen comunicador. Lo que ocurre es que hay diferentes maneras de comunicar.

Antes les hablaba de la credibilidad y de la necesidad de no engañar; sin embargo, los políticos engañan. Yo no me refiero aquí a que engañen en el sentido en que Blair engañó, o se engañó, diciendo que había armas secretas, armas de destrucción masiva, etc., sino que a veces engañan a conciencia. La pregunta es si hacen bien o mal en engañar. Yo creo que un político, a veces, tiene derecho, en cierto sentido, a engañar.

Cuando Churchill accede a la presidencia del Gobierno británico en mayo de 1940 y hace un discurso en el que dice «estamos muy mal; venceremos; lo superaremos; sangre, sudor y lágrimas, etc.» no está engañando absolutamente a nadie. Sin embargo, a veces, en ciertos momentos, es evidente que conviene introducir un engaño para fortalecer la confianza, para hacer posible aquel esfuerzo que hay que hacer en un momento determinado. Las cosas, en definitiva, se pueden explicar de una forma que incite más o que refuerce más su confianza.

En este sentido, yo mismo, en los últimos meses, en los últimos dos años, he sido acusado de engaño, aunque más bien de manera amistosa... «En Pujol ens ha enganyat», recuerdo haber leído en el artículo de un periódico; «Pujol nos ha engañado porque nos hizo creer que éramos más de lo que somos», lo cual no sé si es verdad o no. Lo que es cierto, en cualquier caso, es que, a la hora de la verdad, hubo gente que se creyó realmente que éramos más de lo que éramos, sacó pecho y dijo «Ahora verán...»,



pero resulta que no era exactamente así, sino que somos algo menos de lo que nos habíamos creído con el discurso de Pujol.

¿Estaba justificada mi manera de proceder? ¿Merezco una sanción por esto? No lo sé, pero en algunos casos —no sé si también en el mío— esto puede haber estado justificado, siempre que lo que se pretenda sea, precisamente, que la energía que ese discurso puede desencadenar se oriente bien, es decir, pretenda dar confianza a la gente. Por supuesto, no es algo de lo que se pueda abusar, porque si la diferencia entre lo que das a entender

a la gente que eres y lo que realmente eres es demasiado grande, el fracaso es evidente; en cambio, si esa diferencia es pequeña, la inferioridad puede ser suplida, precisamente, por el entusiasmo, la confianza y la ilusión que genera esa imagen un tanto engrandecida de uno mismo. En última instancia, se trata de una cuestión que el líder político debe valorar muy seriamente.

Retomando la reflexión sobre si el buen orador es un buen comunicador, etc., hay que decir que uno de los elementos importantes que distinguen a un líder, en todos los terrenos, son los gestos; esto es

muy evidente en el ámbito deportivo, en el mundo del fútbol por ejemplo. En efecto, en la comunicación no todo es palabra, no todo es discurso, sino que cuentan mucho los gestos y, por supuesto, la manera de hacer las cosas. No voy a profundizar en ello porque nos llevaría demasiado tiempo.

Hay algunas cosas más que son necesarias. Por ejemplo, es importante saber subrayar las pequeñas victorias. Yo era presidente cuando aquí, en la cuenca del Llobregat, en los años ochenta, iban cerrando una tras otra todas las fábricas; teníamos una tasa de paro del 21% e íbamos mal, muy mal. Pues bien, cuando semanalmente —a veces a diario— dábamos el «parte de guerra», teníamos necesidad de decir «Hemos perdido esta posición, esta posición y esta otra. Bien, pero hemos ganado esta posición». A veces, esa posición que ganábamos era una posición que no tenía mayor importancia; sin embargo, era importante subrayarla: «Estamos retrocediendo aquí, aquí y aquí: en la cuenca del Llobregat esto, en la cuenca del Ter lo otro, en Barcelona tal, en Tarragona cual...; pero en tal sitio se ha creado una nueva empresa con diez trabajadores. ¡Formidable!». «¡Pero hemos perdido doscientos!», exclamaban algunos. «Sí, pero si hemos creado una empresa nueva con diez trabajadores significa que seguimos siendo capaces de crear empresas nuevas, y llegará un día en que el balance no será de doscientos a diez en contra, sino que habremos logrado invertirlo. Lo importante es que nosotros siempre podamos sumar algo, aunque restemos mucho». Mientras la gente suma hay vida. Es evidente que estas victorias hay que subrayarlas.

Recuerdo que el verano de 1982 fue desastroso para Cataluña desde el punto de vista económico; la situación política no era mejor para nosotros: la LOAPA, la LOFCA, los efectos retardados del 23-F.. Entonces

decidimos montar una exposición en la plaza de Catalunya para explicar todo lo que teníamos de bueno. «Empezad a buscar cosas —dije a mis colaboradores—. Tenemos muchas cosas buenas ¿sabéis? Tenemos nuestra historia. Tenemos muchas otras cosas en el campo cultural, en el campo político, en el campo social y también en el campo literario. Pues bien, todo lo bueno que tengamos, todo eso, lo pondremos allí». Estábamos perdiendo muchas cosas, pero teníamos todo eso y debíamos reivindicarlo. Y así montamos la exposición.

Esto casi no tendría que explicárselo, porque es una anécdota personal, pero el día que se tenía que inaugurar la exposición, que tuvo lugar a principios de noviembre, el Papa vino de visita a Montserrat. Yo me había hecho muchas ilusiones con aquella visita: «Vendrá el Papa, llegará en helicóptero un día de sol espléndido, y entonces verá esto de Montserrat, y verá que eso de Cataluña parece que sí que existe —la verdad es que el Papa no tenía entonces mucha comprensión hacia Cataluña, ni tampoco la tuvo al final—. Le explicaremos tal y cual...».

Aquel día hubo unas tremendas inundaciones. Murieron quince o veinte personas, y algunas fábricas —entre ellas las que se hallaban instaladas aquí, cerca de Manresa— se las llevó el río, aunque luego volvieron a reconstruirse —salvo Suriatex, que desapareció para siempre en Siria—. Aquello fue un verdadero desastre, y la visita a Montserrat, otro desastre. El Papa llegó tarde y, en vez de llegar en helicóptero, lo hizo en coche, en medio de una niebla horrorosa... La gente llevaba esperando allí tres horas, muerta de frío. El Papa no entendió nada, absolutamente nada. Yo, acompañado de mi mujer, me acerqué hasta él, le di un libro e intenté explicarle... Mi mujer entró en la iglesia llorando. «Este hombre no ha entendido nada, ni le interesa nada de todo lo que

le hemos explicado», me decía. Así fue. Yo soy católico, apostólico y romano, pero así fueron las cosas, lo cual me causó aún más dolor.

Más tarde, ya de regreso a Barcelona, una roca de la montaña de Montserrat se desprendió como consecuencia de la lluvia y cayó en la carretera, con tal mala fortuna que mató a dos chicas. Yo las vi, y con esa imagen en mente me dirigí a inaugurar la exposición. Por si fuera poco, aquella misma semana se desencadenó la crisis de Banca Catalana, de manera que, además, tenía motivos personales para sentirme afligido.

Pese a todas las dificultades, había que ir a la exposición a decir que éramos formidables, porque es verdad que lo éramos, y lo somos. Sin duda, atravesábamos un mal momento, pero teníamos esto, esto y esto. Me permití utilizar entonces la misma frase que venía utilizando el Papa: «No tengáis miedo. Vamos mal, pero no tengáis miedo, pues tenemos todo esto».

Rebobinar y cargar las baterías, tener fortaleza emocional, es muy importante. Ayer, durante la cena, me preguntaron qué hacía yo cuando tenía un momento de desánimo. Felipe González es un hombre con muchos más recursos que yo: hace bonsáis, se dedica a talar árboles, hace joyas con las piedras... Yo, en cambio, soy un hombre muy pobre en recursos: no tengo hobbies; eso sí, leo mucho. En fin, cuando me hicieron aquella pregunta dije una cosa bastante absurda, casi ridícula y que, por tanto, ahora seguramente volverá a sonar ridícula. Yo, cuando me sentía un poco afligido, siempre me decía: «Voy a ver algo que funcione, que vaya bien, pero que vaya bien porque sea el resultado de la acción de alguien, de cualquiera, por modesto que sea». Expliqué dos o tres anécdotas, pero voy a reproducir, probablemente, la más ridícula de todas.

En una ocasión pregunté a un labrador: «¿Qué le pasa?». «Voy a tener que marcharme porque me estoy arruinando, aunque me han dicho que podría poner una granja de caracoles», me respondió, y seguidamente me explicó en qué consistía eso. «Pues ponga usted una granja de caracoles y le ayudaremos», le dije.

Finalmente la puso, pero al cabo de un tiempo aquello no funcionó; además, él encontró otro trabajo. Pues bien, yo iba por allí de vez en cuando porque aquello me consolaba; no sé si eso le consolaba a él, pero supongo que sí, porque sabía que el president de la Generalitat hacía treinta kilómetros un domingo por la tarde para, en vez de ir al fútbol, ir a ver su granja de caracoles. Quizá sí que le produjo una sensación positiva, pero, en cualquier caso, a mí me gustó ver que había alguien que, en vez de rendirse, decidía hacer una cosa tan extraña como montar una granja de caracoles. Aquello realmente me rebobinaba, y me hacía llegar a casa, por la noche, ya refrigerado, por así decirlo.

Les explico esta anécdota solamente para hacerles ver que cada cual recupera la fortaleza emocional a su manera. Hay quien, para lograrlo, dedica una tarde entera a escuchar a Mozart o a Bach; a mí, en cambio, lamentablemente, eso no me acaba de resolver el problema, pues tengo poca sensibilidad musical. Ustedes podrán pensar que es bastante absurdo que me sirva más una granja de caracoles que Mozart, pero lo importante es que haya algo que realmente te ayude, desde el punto de vista emocional, en momentos de crisis. Y hay que tener en cuenta que aquella granja de caracoles lo que era realmente era un esfuerzo, un acto de voluntad y de ganas de no morir.

Para acabar —perdonen que me haya alargado tanto—, me gustaría comentarles solo un par

de cosas. Naturalmente, para ejercer el liderazgo —ya estemos hablando de una persona, de un partido político, de un país o del conjunto de la sociedad, en cualquiera de sus dimensiones (política, social, económica, intelectual, religiosa, de cultura popular, etc.)— se necesita un pensamiento o, si lo prefieren, una ideología que ayude, que empuje, y no que frene.

Precisamente, el problema que tiene hoy Europa, y en parte también Cataluña, es que la ideología dominante no empuja. En mi opinión, el pensamiento político intelectual francés es un pensamiento decadente, es decir, un pensamiento agotado, un pensamiento que se muerde la cola; eso ocurre en muchos países europeos, y el nuestro no es una excepción, pues siempre nos vamos repitiendo lo mismo: «Bueno, vamos a ver cómo rompemos el frente, vamos a romperlo ahora mismo». Se lo estaba comentando a Felipe González al final de la comida: «Oye Felipe, todo esto que dices está muy bien dicho —es también un poco lo que digo yo, aunque no tan bien dicho—. Llevamos tiempo diciéndolo, y lo dice gente muy buena. Llevo leyéndolo desde hace años en Helmut Schmidt, uno de mis maîtres de pensée, pero luego, finalmente, ¿en qué lugar queda todo eso?». En fin, no veo que nadie lo traduzca en la práctica. Blair lo ha intentado; también los escandinavos han hecho algo, pero nosotros aquí seguimos encerrados en nosotros mismos.

Es cierto que España es un país que está mejor que los otros y que, por tanto, tiene menos urgencias o, al menos, la sensación de urgencia es aquí mucho menor. No obstante, el otro día hablaba con un economista muy conocido aquí que decía: «Se equivoca usted. España no está tan bien como usted dice». Yo sostengo que está bien, aunque empiezo a decir que ya no está tan bien, porque, por ejemplo, como explica-

ba Felipe González, nuestra productividad es baja y nuestra balanza de pagos evoluciona mal. Eso quiere decir que hemos iniciado un camino en pendiente que, dentro de dos, tres o cuatro años, nos puede empezar a producir serios quebraderos de cabeza. Ese economista me decía: «Lo que pasa es que España tiene aquello que los médicos llaman una enfermedad asintomática: hay cierta enfermedad, pero no produce síntomas; por lo menos, no produce síntomas que se puedan percibir fácilmente». Yo no lo sé.

No hace mucho me preguntaba Mario Monti: «Oiga, en España, la gente ¿en qué está instalada? ¿En el orgullo porque el país ha hecho un gran salto adelante y una gran transformación? ¿o quizá en un principio de inquietud, pensando en el futuro?». Yo le respondí: «Creo que todavía está instalada en el orgullo, un orgullo que, además, es justificado, porque España ha hecho un progreso verdaderamente enorme durante veinticinco, treinta, cuarenta años...». «Pues yo creo que ustedes, de todas formas, tendrían que empezar a pensar que a lo mejor puede haber algún elemento de inquietud», sentenció.

Cataluña, desde luego, sí que necesita hacer urgentemente un esfuerzo por tener un pensamiento de progreso; también Francia, Alemania y, en general, toda Europa. «Se necesita una ideología de progreso, superar la crisis de doctrina —decía Monti—, y, evidentemente, a veces el liderazgo comporta, requiere o exige no asumir los valores dominantes». Si fuera verdad —es una opinión personal mía, e imagino que puede ser polémica— que el peso que tienen en la sociedad catalana los valores del 68 —que, como se ha explicado antes, tienen cosas buenas y cosas malas— es demasiado grande, el liderazgo en Cataluña requeriría ser capaz de sustituirlos, al menos en parte, por otros. Por supuesto, este

ya no es un tema propiamente político, sino más bien de carácter intelectual, de manera que no voy a profundizar en esta cuestión. Ahora bien, esto significa que, a veces, el líder tiene que ser rupturista: rupturista en lo político, pero también, a veces, precisamente antes que en lo político, en lo intelectual. Blair, por ejemplo, fue antes rupturista en lo intelectual que en lo político y, sobre todo, que en lo económico.

Hay una última cuestión vinculada con lo que estoy diciendo, y es que una virtud básica del líder, político o no político, es el coraje. En este sentido, a mí siempre me ha gustado hacer referencia a aquel libro de Kennedy que se titula *Perfiles de coraje*; en él se habla, en efecto, del coraje y de la capacidad de asumir riesgos. El político que quiere estar siempre en el baño maría y al que no le gusta correr riesgos, evidentemente, podrá ser un político, podrá ser un buen político de gestión, podrá ser un hombre que merezca el agradecimiento de la sociedad, porque se ocupe de muchas cosas concretas; sin embargo, no será un hombre capaz de sacar a su país de una dificultad, de una crisis, de una decadencia, de lo que sea, con ese coraje, con esa capacidad de asumir riesgos. Kennedy, además de escribir ese libro, ejerció el coraje en más de una ocasión.

Permítanme otros dos ejemplos. El general De Gaulle se consagró como líder el 18 de junio de 1940 cuando pronunció su ya célebre discurso desde Londres, pero se reafirmó en esa posición de liderazgo cuando hizo algo que puede ser criticable desde el punto de vista ético, según cómo se mire. «Siempre os había dicho que Argelia era francesa. Je vous ai compris», dijo. Más tarde, cuando regresó a la presidencia de la República, viajó a Argelia, donde los *pieds noirs* le esperaban entusiastas e ilusionados, y les repitió: «Je vous ai compris». Y la gente interpretó que aquello quería decir que Argelia iba a seguir siendo

francesa por los siglos de los siglos. Al cabo de seis semanas, sin embargo, dijo: «¡Generales, retirada! Nos vamos».

Enfrentarte con los tuyos y, además, hacerlo en cuestiones fundamentales podrá ser criticado a veces, incluso desde un punto de vista ético, según como se haya conducido; pero el general De Gaulle, en fin, tenía la obligación de resolver un problema que era un cáncer para Francia. Y lo hizo.

El otro ejemplo que quería ponerles es el del presidente González. Lo comentábamos anoche. En medio del entusiasmo de la Transición, con el trasfondo de muchas lecturas, con la fiebre de la lectura a altas horas de la noche de los libros marxistas más radicales e incomprensibles —digo esto porque hay libros marxistas que se entienden y otros que no se entienden—, con esa especie de fibrilación del momento, el PSOE proclama que tiene que ser un partido declaradamente marxista, y así decide votarlo una gran mayoría en su Asamblea General. Pues bien, cuando lo han votado, su secretario general, Felipe González, sube a la tribuna y dice: «Señores, ini hablar! Eso no nos lleva a ninguna parte; nos lleva a la catástrofe, a la oposición sistemática, al fracaso, no ya como partido, sino en tanto que responsables de sacar el país adelante». Por supuesto, no lo dice en el discurso, ni tampoco con esas palabras, pero en aquel momento también dice aquello de «prefiero el riesgo de morir apuñalado en el metro de Nueva York que tener que vivir en Moscú».

Esto ahora puede parecer muy normal, pero en aquel momento era una auténtica bomba. Entonces dice: «Señores, como ustedes han votado esto, y además claramente, yo me voy». Y se va. Sin embargo, los demás salen corriendo de

trás de él para decirle «Vuelve, vuelve», y vuelven a votar. El espectáculo, si ustedes quieren, es poco brillante y poco glorioso, excepto para Felipe González. Esto es un acto de liderazgo. También lo fue el de De Gaulle, y ha habido muchos otros en la historia.

Casi diría que el liderazgo tiene algo de mística, como la tenía el de Kennedy. A mí me queda la duda de si era una mística sincera o era un producto de mercado; de hecho, a todos los que somos admiradores de Kennedy, cuando analizamos algunas de sus actuaciones, siempre nos queda la duda de si todo aquello era de verdad o era una política de mercado muy bien hecha. En cualquier caso, nos lo creíamos todos, se lo creyó América y creó un estilo, unos valores y una manera de hacer. Quizá había algo de engaño en todo aquello —como les decía antes, a mí también me dicen que he engañado—, pero fue un engaño que apuntaba a la parte más noble de la gente.

Cuando hablo con gente joven que se quiere dedicar a la política, les pregunto: «Y vosotros, ¿por qué queréis hacer política? ¿Porque os hace ilusión? ¿Porque a lo mejor pensáis que podréis ser concejales, y que después de concejales seréis...? —como decía Felipe González, el que aspira a hacer política para ser concejal, y solo por eso, es que, a lo mejor, no sirve ni para ser concejal— ¿O porque tenéis un poco de ambición, o simplemente ilusión, por esa especie de cosquilleo emocional?». Entonces, para que comprendan lo que les quiero decir, les explico: «No podéis hacer política si no tenéis una formación previa. No se puede ir a la política con las manos vacías. Hay que ir a la política con algo; hay que ser algo».

Los hombres de mi generación, desde Felipe González a mí mismo, como tuvimos que esperar muchos años hasta podernos dedicar plenamente a la política, hicimos muchas otras cosas y, en consecuencia,

llegamos a la política con un importante capital de tipo intelectual, de tipo humano, vivencial y de conocimientos. Ahora existe el riesgo de que la gente joven diga «¡Me hace ilusión esto de la política!». Y tú, ¿qué traes? Bien, pues hay que traer una formación prepolítica en el terreno de los conocimientos, pero, sobre todo, en el terreno de los valores, de las actitudes y de las convicciones, además de tener una auténtica vocación de servicio. Todo esto es importante.

No hace mucho estuve en Nueva York con un par de compañeros míos, muy jóvenes, chicos de veinticinco o veintiséis años de mi partido. «Hoy iremos al cementerio de Arlington y visitaremos la tumba de Kennedy, para leer las inscripciones que hay allí», les dije. Si ustedes han estado alguna vez allí las habrán visto: «Vamos a pasar el relevo; hemos hecho lo que teníamos que hacer. Pasamos el relevo a las nuevas generaciones», se puede leer en una clara alusión al esfuerzo, a la necesidad de servir al país, etc. Y sigue diciendo: «Todo esto lo tenemos que hacer pensando solo en la recompensa que nos pueda hacer la historia, no en la recompensa que nos pueda pagar el país». El texto acaba con una célebre frase de Kennedy: «No penséis, americanos, en lo que América pueda hacer por vosotros, sino en lo que vosotros podéis hacer por América».

La gente joven que quiere hacer política tiene que pasar por allí. No me refiero físicamente; ni siquiera me refiero a América. Puede referirse a Cataluña, a España, a Europa, a lo que quieran, pero tienen que entender eso. A partir de aquí, los que quieran ser líderes, pretendan ser líderes y tengan capacidad para serlo, que lo sean, porque evidentemente el liderazgo lo necesitamos.

Bien, y esto es todo lo que quería decirles.

Moderador

Muchas gracias y hasta pronto.

PARTICIPANTES

- Ramon Bagó (SERHS)
- Alfredo Bassal (Esteve)
- Ignasi Carreras (Consejo Asesor de la Cátedra)
- Artur Carulla (Agrolimen)
- Emili Coco (Cuatrecasas)
- Carlos Colomer (The Colomer Group)
- Lluís Foix (La Vanguardia)
- Antonio Garrigues (Consejo Asesor de la Cátedra)
- Josep Gassó (Fundació Catalana de l'Esplai)
- Esther Giménez-Salinas (URL)
- Carlos González (Deloitte)
- Felipe González (Consejo Asesor de la Cátedra)
- Carles Kinder (GTD)
- Marta Lacambra (Caixa Manresa)
- Juan Pablo Lázaro (ASM)
- Carlos Losada (ESADE)
- Iván Martén (Boston Consulting Group)
- Jordi Miarnau (COMSA)
- Javier Nieto (Santa&Cole)
- Antonio Pont (Borges)



PARTICIPANTES

- Josep Maria Pujol Artigas (FICOSA)
- Jordi Pujol (Titular de la Càtedra)
- Joan Rigol (ESADEForum)
- Valentí Roqueta (Caixa Manresa)
- Josep Santacreu (DKV Seguros)
- Joan Manuel Soler Pujol (Quadis)
- Josep Tarradellas (Grup Tarradellas)
- Adolf Todó (Consejo Asesor de la Càtedra)
- Joan Uriach (Grup Uriach)
- Antoni Vila (Fundació Vila Casas)

Equipo académico de ESADE:

- Eugènia Bieto
- Àngel Castiñeira
- Joat Henrich
- Josep M. Lozano
- Raimon Ribera
- Alfons Sauquet
- Ricard Serlavós



