

# ESADE

Fernando Francés



Momentos de Liderazgo

# Dos momentos de liderazgo

Construir una compañía  
de 5 a 100.000

Cátedra LiderazgoS y Gobernanza Democrática

## Fernando Francés

Licenciado en Matemáticas por la Universidad Complutense, ha desarrollado su carrera profesional en el ámbito de la consultoría, especializándose en el área de tecnología y telecomunicaciones. Ha trabajado en IBM y Andersen Consulting (luego Accenture) y es el principal responsable de la puesta en marcha de everis, la consultoría multinacional que hoy preside y que tiene oficinas en España, Portugal, Italia, Bélgica, Francia, el Reino Unido, Estados Unidos, México, Brasil, Perú, Colombia, Chile y Argentina.

# ESADE

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

Pau Mas i Codina

Av. de Pedralbes, 60-62  
08034 Barcelona  
Tel.: + 34 932 806 162  
Fax: + 34 932 048 105  
E-mail: [catlideratges@esade.edu](mailto:catlideratges@esade.edu)

## Momentos de Liderazgo.

### Dos momentos de liderazgo: construir una compañía de 5 a 100.000

Transcripción de la intervención realizada el 26 de abril de 2012 en ESADE Barcelona en el marco del programa *Momentos de Liderazgo*.

Fernando Francés

Lugar de publicación: Barcelona  
Edición: Cátedra de LiderazgoS y Gobernanza Democrática  
Año de edición: 2012

En el marco universitario mundial, con frecuencia se da un trato diferencial y específico al estudio de algunos temas que destacan por la importancia de su contenido o por su relevancia pública. En estos casos, una de las opciones preferentes y con mayor prestigio es la creación de una cátedra. Entendemos, pues, que se trata de una unidad académica de excelencia.

La Cátedra Liderazgo y Gobernanza Democrática de ESADE se propone desarrollar un programa que promueva la profundización de los interrogantes que se plantean en torno de 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 actualmente asumen, de forma responsable y comprometida, los retos y desafíos que comporta 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:



**ESADE**  
Business School

Executive Education



# PRESENTACIÓN

## Francisco Longo

Buenas tardes, bienvenidos a una sesión más del ciclo “Moments de lideratge” de la Càtedra de LiderazgoS y Gobernanza Democràtica de ESADE.

Voy a darle, sin más, la palabra al doctor Àngel Castiñeira, director académico de la Càtedra, para que presente el acto y comente la metodología a seguir, la cual, aunque ya es familiar a algunos de los que han venido, seguramente no lo es a todos.

## Àngel Castiñeira

Sed todos bienvenidos, estáis en vuestra casa. Quiero dar especialmente la bienvenida a la gente de everis y a Fernando Francés, que ha aceptado participar en este, digámoslo entre comillas, “experimento”.

Como podéis ver, la sesión es a puerta cerrada y reducida. Siempre lo hacemos así, porque es un tipo de sesión atípica: no se le pide al ponente que dé una conferencia, sino que exponga algún momento vivido en su actividad profesional (en este caso, en su actividad empresarial), lo que, al ser relatado en primera persona, implica que el ponente expone un relato y que con ello se expone a sí mismo hasta cierto punto.

Este ejercicio exige, como mínimo, tres tareas. La primera, que ha correspondido y que corresponde todavía a la Càtedra, consiste en acompañar y ayudar a la persona a construir en un cierto orden el relato de lo que va a decir. No es poca cosa. Luego enumeraré a los personajes con quienes hemos trabajado anteriormente en este tipo de sesión, y al conocer sus nombres podréis imaginaros que para nosotros han supuesto un proceso de aprendizaje excelente. Cada una de estas historias, ya lo veréis, presenta un punto de atracción enorme porque nos dan la oportunidad de analizar todos los momentos de decisión, duda

y actuación que hubo en la persona que protagonizó ese momento. Fernando puede dar fe de que hemos hecho esta tarea de preparación con él. Nos reunimos con él previamente, le explicamos cómo queríamos trabajar y qué se esperaba de él, e intentamos ayudarlo a dar forma a su relato.

La segunda tarea, muy importante, corresponde al ponente: una vez que ha pasado por nuestras manos y le hemos explicado el experimento, él debe aceptar el envite y construir por sí mismo el relato. Me consta que también lo ha hecho, que ha cumplido ese deber a rajatabla.

Y hay una tercera tarea que deben desempeñar todos ustedes, todos vosotros, si os puedo tutear, que consiste precisamente en acompañar a una persona que se expone en público. Deberéis desarrollar esta tarea sabiendo del pudor que experimentan los directivos cuando presentan un momento que incorpora aspectos exitosos, pero también tropiezos, errores, etc. El papel de los asistentes, pues, es muy importante, porque no se trata de poner el dedo en la llaga, sino más bien de decir, y he aquí la gracia del experimento, ¿podemos aprender acompañando al ponente en la descripción del momento vivido?

No es, por decirlo así, vivir con él, porque no podemos vivir lo que él ha vivido, pero sí es entender cuál fue el proceso, cuáles eran los elementos que estaban en juego, cuál fue la manera de deliberar de la persona o del equipo de personas al frente de las cuales estaba y cómo se desarrolló el proceso hasta llegar al final. Y, a partir de ahí, se trata de ver si en ese proceso se puede hablar de liderazgo y por qué.

Nosotros vinculamos los momentos de liderazgo a los incidentes críticos. Es decir, buscamos a personas que se atreven a explicar un incidente crítico. Solo podemos hacerlo en ocasiones contadas, porque esto no se puede improvisar: tiene que darse la conjunción de la persona idónea



con el caso idóneo en el momento también idóneo para explicarlo.

Entre las personas que han pasado por este tipo de experiencia hasta ahora se cuenta, por ejemplo, Josep Oliu, que nos explicó la experiencia de la salida a bolsa del Banco de Sabadell; tenéis la publicación correspondiente. Ramon Ollé, que fue uno de los altos directivos de la empresa japonesa Epson, explicó su experiencia directiva y las dificultades multiculturales que tuvo que afrontar en aquel contexto. Tuvimos al ex presidente del Barça, Joan Laporta, que nos explicó también una etapa en el ejercicio del liderazgo en un club deportivo, también enormemente interesante. Tuvimos, en cuarto lugar, a uno de los máximos directivos de CISCO Systems, Jordi Botifoll, quien nos dio su mirada sobre cómo se lidera una empresa vinculada al mundo de las nuevas comunicaciones y de internet.

Tuvimos luego a Salvador Alemany, que relató tres momentos, uno en el ámbito deportivo (puesto que él había sido alto directivo de la sección de baloncesto del Futbol Club Barcelona) y dos en el ámbito de la empresa, como no podía ser de otro modo (en concreto, la aparición de Abertis y el intento de fusión con Autostrade).

Luego tuvimos a Miquel Roca, que explicó su participación en la creación de la Constitución española, un momento de fracaso en el ejercicio de liderazgo como lo fue la operación del Partido Reformista (los que tengáis una cierta edad y hayáis vivido la Transición lo recordaréis) y, finalmente, un momento de éxito con el desarrollo de su bufete de abogados. Como veis, situaciones de gran calado.

Hoy, utilizando como referencia al evangelista San Juan al menos en el Apocalipsis, podemos



decir que Fernando va a incorporar en su intervención un elemento evangélico-escolástico, es decir, algo que tiene que ver con el alfa y el omega: el inicio de la compañía, el momento de liderazgo inicial, cuando solo eran cinco. Se trata, por tanto, de la creación de algo a partir de la nada, yo diría que incluso de un momento de emprendeduría; y se trata del momento final, no porque sea el final de la organización, sino porque es otro momento de liderazgo (el actual) en el que se plantea una proyección de crecimiento para los próximos años.

Creímos, pues, que esos dos puntos, alfa y omega, la construcción de una compañía de los 5 a los 100.000, de la realidad de los inicios al proyecto de futuro, encerraban la sustancia de lo que llamamos momentos de liderazgo: incidentes críticos que ponen en juego un montón de competencias, competencias de atrevimiento, de coraje, de audacia, de visión, de conducción de equipos, de proyecto de emprendeduría, de evaluación de riesgos, de excelencia y calidad en el desarrollo, de crecimiento, etcétera, etcétera. Tengo el privilegio de haber vivido con Fernando la construcción de ese relato, un relato que inmediatamente podréis disfrutar todos.

Para los que no conozcáis la metodología, el proceso que vamos a seguir es el siguiente. El profesor Longo presentará al ponente, y este describirá el inicio de la compañía everis y el momento que se están planteando ahora. Esta narración será la primera parte de la sesión.

Entonces haremos una breve pausa y os invitaremos a tomar un pequeño coctel afuera. Podremos aprovechar este tiempo primaveral para conocernos y saludarnos. Y una vez que estén montadas las mesas, volveremos aquí para cenar. Os invito a que durante la cena sigáis intercambiando impresiones sobre lo escuchado en la primera parte de la sesión, y a que sigáis presentándoos si no

os conocéis. Queremos que os sintáis a gusto: es un objetivo en sí mismo y también algo bueno con vistas a las próximas sesiones, porque si volvéis a participar en un Momento de Liderazgo, vuestra experiencia en la metodología de la sesión ayudará al nuevo ponente.

A la hora de los postres empezaremos la tercera y última parte de la sesión, que consistirá en dialogar con el ponente y con su relato, ya sea para pedir mayor información, para entrar en más detalles o para discutir alguno de los aspectos que desde vuestra propia experiencia directiva queráis contrastar con la que él ha vivido.

Por mi parte, nada más. Gracias a todos.

### Francisco Longo

Muchas gracias, Àngel.

Fernando Francés nació en Madrid. Es licenciado en Matemáticas por la Universidad Complutense y su carrera profesional se ha desarrollado íntegramente en el ámbito de la consultoría. Pasó por IBM, por Andersen Consulting —Accenture en la actualidad—, y desde hace unos años es presidente de everis.

everis es una consultoría multinacional con oficinas en España, Portugal, Italia, Bélgica, Francia, el Reino Unido, Estados Unidos, México, Brasil, Perú, Colombia, Chile y Argentina. Es, además, una empresa bien conocida en esta casa, en la que hemos compartido y compartimos algunos de sus proyectos.

Fernando fue el responsable de la puesta en marcha de everis en España. Corría el año 1996 y por entonces la compañía se llamaba DMR Consulting. Gracias a su modelo de gestión, la consultoría ha pasado a tener una facturación de





506 millones de euros durante el último ejercicio fiscal y emplea en la actualidad a más de 9.000 profesionales (año fiscal 2010).

Una característica de la compañía es que, aunque incorpora en su accionariado a algunos importantes inversores institucionales (al Grupo Landon, a Hutton Collins, a 3I), es una compañía en la que hoy el 64% de la propiedad se mantiene en manos de los propios profesionales de la consultoría, lo que en definitiva revela un modelo de gobernanza peculiar del que seguro que nos va a hablar.

Fernando, muchas gracias por aceptar la invitación de ESADE y de la Cátedra de LiderazgoS y por someterte al proceso al que se refería Angel. Tienes la palabra.



# RELATO



## Fernando Francés

Buenas tardes a todos. En primer lugar, en nombre de everis y en el mío quiero agradecer a ESADE que me brinde la oportunidad de estar con vosotros.

Estoy un poco preocupado porque la explicación previa de Ángel ha sido como un tráiler de los que te hacen pensar: “tengo que ver la película”, y luego puede que la película no sea para tanto. Además, tal como se ha comentado, a menudo los ejecutivos somos pudorosos acerca de determinados momentos de nuestra trayectoria. A la vista de estas cosas, es normal que yo sienta, como siento, una cierta presión. Pero bueno, a ver cómo salimos de esta.

El primer momento de liderazgo (por usar la terminología de la Cátedra) que voy a explicar es el inicio de la compañía. Es muy bonito: todo sale bien, todos lo hacemos muy bien, somos muy buenos y muy listos. Pero luego todo lo que hemos hecho tan bien y que parecía tan difícil de conseguir lo deterioramos, y nos complicamos la vida de una manera absurda. El segundo punto, que es el momento en que estamos, se caracteriza por el intento de implementar una solución a futuro; por tanto, las opiniones sobre cómo lo haríais vosotros son bienvenidas porque son susceptibles de ser incorporadas a nuestro funcionamiento.

Voy a contar algunas cosas sobre everis, sobre su idiosincrasia y su nacimiento. Aquí hay alguna persona que conoce el proyecto everis, pues por lo menos un año antes de que empezase intentamos convencerle de que financiara el proyecto. Pero afortunadamente no le convencimos. Y digo afortunadamente porque el proyecto todavía no estaba lo suficientemente maduro y, si hubiéramos empezado un año antes, nos hubiéramos dado una torta. Es decir, que a veces un fracaso a tiempo te ayuda a pensar y plantear mejor el proyecto, de tal manera que cuando se acaba lanzando es más sólido.

En un plano conceptual, la idea de everis nace de un grupo de profesionales que quieren hacer las cosas

bien en el campo de la consultoría. Hay un tipo de personas que tienen ilusión por las cosas y a quienes les gusta hacerlas bien; tienen sentido de la responsabilidad y luego disfrutan de las consecuencias de haber hecho las cosas bien, sean premios u otra recompensa. Y hay otro tipo de personas a quienes eso les da igual y que se conforman con sobrevivir y trabajar de otra manera.

A menudo nos obsesionamos con la necesidad de crear un entorno para que se excite la motivación. Yo creo que no hace falta tanto. Basta con no desmotivar. Supongo que os habrá pasado a muchos: salís de la carrera con toda la ilusión, queréis comer el mundo, entráis a trabajar en una empresa y rápidamente os empiezan a tocar las narices, a frustraros, a desilusionaros. Como normalmente la moral es alta, te levantas y dices: “Esto ha sido mala suerte, pero seguro que aquí puedo”. Y muchas veces esa ilusión se acaba quemando, y uno acaba pasando a engrosar ese porcentaje de profesionales que se conforma con sobrevivir, mientras que el primer contingente, el de los que mantienen la ilusión, va haciéndose mucho más pequeño.

En nuestra compañía pensamos que con un grupo de gente así, a los que no motiváramos especialmente, sino que desmotiváramos bastante menos que la media de los demás sitios, nos íbamos a comer el mundo, y más en el ámbito de la consultoría, donde el valor fundamental lo da el talento que tú tienes dentro de la compañía y la iniciativa de las personas.

Básicamente empezamos con un grupo de personas y una exigencia de calidad. Queríamos hacer las cosas bien y pusimos un parámetro de calidad; tampoco algo muy especial, pero sí el equivalente a intentar hacer las cosas lo mejor posible. Era una exigencia de compromiso. No estábamos aquí para jugar, estábamos comprometidos con hacerlo bien.

Y junto con ese compromiso establecimos la exigencia de unos valores éticos. No tanto por los va-



lores éticos en sí, ya que son una decisión de cada persona, cuanto porque estamos convencidos de que seguir unos valores éticos es la mejor forma de conseguir el éxito material. Está bastante extendida la creencia de que el éxito material es incompatible con los valores éticos, de que hay que elegir entre ser ético o tener éxito material, pero yo creo que pasa todo lo contrario. Lo que ocurre es que la tentación está en no seguir los valores éticos e ir por el camino fácil, por el atajo más cómodo, y ahí es donde nos perdemos. Con todo, nosotros respetamos valores éticos no con el objetivo de ganarnos el cielo o de que la gente diga que somos muy buenas o muy malas personas, sino porque queremos tener el mayor éxito material. Simplemente nos basamos en el principio de que los valores están por encima de los resultados y los resultados son la consecuencia de ser coherentes con los valores.

Entonces, como digo, el equipo humano era lo más importante y la idea era atraer al mejor. Fue clave, pues, la gente que estuvo al principio y el liderazgo que ejercimos al contratar personas y decirles: “Normalmente uno acaba la carrera y le gustaría que en el trabajo le dejaran hacer este o aquel otro tipo de cosas, y entonces tiene problemas. Bueno, pues vamos a intentar que esto aquí no pase, que este sea el sitio ideal”.

No siempre acertamos, pero digamos que esta es la idea y el foco fundamental, porque sabíamos que si se tiene gente buena, con un entorno de negocio así se va a involucrar, se va a emocionar, va a dar todo de sí, y “todo de sí” es mucho más de lo que nos podemos imaginar.

La capacidad comercial era algo menos importante. Asumíamos que no éramos muy buenos desde



el punto de vista comercial, pero confiábamos en suplirla con un producto muy bueno.

Como digo, el más fundamental de nuestros objetivos era atraer a la mejor gente bajo nuestro concepto y hacer que esa gente mejorara. O sea, había que ofrecerles carrera profesional, imprescindible, y tenerlos motivados, lo que no significa cómodos ni satisfechos; yo creo que es más bien lo contrario, o sea, hay que tenerles incómodos e insatisfechos. Cuando alguien está cómodo y satisfecho, vamos mal. Si hay que elegir, prefiero gente motivada pero incómoda e insatisfecha, porque si no, se acaba la gasolina.

He dicho algo muy importante: carrera profesional. Cuando viene gente a esta compañía el mayor atractivo que podemos ofrecerles es que se van a desarrollar profesionalmente mucho más rápidamente que en cualquier otro sitio, o sea, que van a tener todas las oportunidades que quieren y que...

digamos que depende de ellos que sean capaces de aprovecharlas o no. Aquí no hay *númerus clausus* porque entendemos, y yo creo que esto se ve fácilmente, que la calidad no tiene *númerus clausus*. *Commodity* hay muchos, sí, pero lo que tiene calidad no tiene *númerus clausus*. El talento te permite llegar adonde quieras.

¿Cómo arrancar esta idea? Teníamos mucha ilusión y no teníamos dinero. Pero no hacía falta mucho, porque esto es un negocio que requiere muy poca financiación; se trata de adelantar; si quieres, el sueldo tres o cuatro meses, que es lo que normalmente tardan los clientes en pagar. La investigación o el desarrollo de nuevos productos a menudo se hace en tiempo ocioso o dedicando algún recurso adicional.

El ejercicio que has comentado que cerramos con 504 millones fue el anterior. El último lo hemos cerrado ahora a 31 de abril y con más de 550. O sea, el



año pasado crecimos un 27% y este año hemos crecido un 12% aproximadamente, haciendo inversiones porque hemos diversificado bastante el negocio, luego lo contaré, y generando caja. Nosotros no tenemos problemas; nuestra deuda viene dada no por la necesidad de financiar el crecimiento de negocio, sino porque compramos la compañía con deuda.

Teníamos otro problema: no teníamos reputación institucional, o sea, éramos una banda de amigos. Pero, por otro lado, sí teníamos, yo creo, bastante capacidad profesional, aunque éramos muy jóvenes, y teníamos un gran nivel de autoconfianza, que es fundamental.

Esto nos permitió ofrecer algo diferencial a nuestro posible patrocinador y también a los profesionales que se vinieran a la compañía: que queremos depender de nosotros mismos. Pensamos que dependemos de nosotros mismos. Pedimos libertad de ac-

ción y asumimos plenamente la consecuencia de lo que hacemos. Por tanto, asumíamos el reto de tener recompensa excepcional si el resultado es excepcional y recompensa mala si el resultado es normal.

La recompensa tiene múltiples dimensiones. Una es la satisfacción por el éxito del proyecto empresarial, es decir, yo me siento protagonista de haber contribuido a algo, es un orgullo, una gran satisfacción: cuando entré aquí tenía un valor profesional equis y ahora tengo un valor profesional mucho mayor. Y luego tenemos una recompensa económica que va a corto y a largo plazo.

Estábamos buscando y nos encontramos con Fujitsu, que había comprado la consultora DMR un año antes. Contactaron conmigo y me ofrecieron ser el director general de la sucursal en España. Entonces yo les planteé que, en lugar de eso, nos dejaran desarrollar un proyecto utilizando de DMR todo lo



que pensáramos que nos podía valer, pero con autonomía para hacer lo que quisiéramos.

Para ellos no era un riesgo muy alto, porque nos dejaron 140 millones de pesetas (en aquella época todavía funcionaba la peseta) y, si echas cuentas, bueno, entre que cogen un *head hunter*, buscan el equipo y demás, ya se habrían gastado más dinero. Y aceptaron. Por otro lado, también veían que nuestro sueldo fijo era mucho más bajo y que dependíamos de que hubiera beneficios.

Y, ya digo, nos dejaron el dinero. En aquel momento yo pensaba que era lo más importante o lo único que necesitaba. Ahora creo que era lo menos importante de lo que nos dieron. Nos dejaron su reputación, que fue bastante importante; no es lo mismo ir con “soy Fernando Francés y unos amigos”, a poder decir “Fujitsu está detrás nuestro”. Y nos dieron plena autonomía a cambio de ganar dinero en el

primer año. Dentro del primer ejercicio había que cerrar sin pérdidas; si no, ellos no se comprometían a seguir la operación. Incluso los contratos eran temporales y vencían al año de arranque. El riesgo económico era el que he comentado, 140 millones de pesetas, y el equipo directivo tenía un sueldo fijo muy por debajo del estándar de mercado más una participación de los beneficios de la compañía.

Quiero contaros un poco qué currículum teníamos las cinco personas que estábamos en la compañía a 31 de diciembre de 1996. Lo hago para que veáis que no hace falta ser excepcional. No hace falta ser Messi, Cristiano Ronaldo, no: éramos gente bastante normal. Hay alguien en la compañía que dice que nosotros somos gente normal que hace cosas excepcionales, y creo que el asunto va un poco por ahí.

Estaba Benito Vázquez, que es el actual consejero delegado de la compañía. Entonces tenía 32 años,

era ingeniero de telecomunicación, tenía cinco años de experiencia en Andersen Consulting, antes había trabajado en una empresa de ingeniería llamada Sitre que trabajaba básicamente para Telefónica y anteriormente había trabajado en Telefónica un año.

Estaba Francisco López, que es el actual responsable de la División de Defensa Aeroespacial. Tenía 30 años cuando se incorporó a la compañía. Era matemático, tenía cinco años de experiencia en Andersen Consulting y al acabar la carrera había sido profesor de instituto un año.

Estaba Alfonso García Lozano, que es el actual director de People y el anterior director de Operaciones de la compañía. Tenía 28 años y era ingeniero de telecomunicación. Venía de Airtel, donde había estado trabajando un año, y antes había trabajado cuatro años en Andersen Consulting.

Estaba Jorge Nájera, que hasta hace poco era el director del área de Banca de everis. Tenía 33 años, era doctor en Física, tenía un año de experiencia en Andersen Consulting y previamente había trabajado en distintas empresas, algunas de las cuales las había promovido él, cosechando de todo, éxitos y fracasos.

Y luego estaba yo, con un currículum parecido al que ha descrito Ángel, pero con 36 años de edad.

Este momento de liderazgo, pues, va de octubre de 1996 a julio de 1997. Éramos cinco personas en diciembre de 1996, en julio de 1997 éramos aproximadamente 45 o 50 y en diciembre de 1997 éramos 96 personas.

Mi liderazgo y la filosofía de la compañía estaban centrados en el desarrollo profesional. Hay una forma de simplificar esto, que es basarse en lo que hay que hacer; a veces, para hacer desarrollo profesional se planifica la carrera, el estudio de esto y aquello, y viendo tanto el manual uno se lía y pierde la perspectiva. El desarrollo profesional es lo siguiente: tienes una persona que depende de ti y

que gana menos dinero que tú porque sabe hacer las cosas peor o más lento que tú o porque hace cosas de un valor inferior a las que haces tú. Tienes que conseguir que en el menor período de tiempo posible haga lo que haces tú. Y si tú ganas 150 y él gana 100, pues cuanto antes consigas que él gane 150, antes le habrás desarrollado profesionalmente un 50%. Y dedicas bastante de tu energía en conseguir esto. Conviene que lo hagas, porque te ahorras tu trabajo: en vez de tener que hacer tú el trabajo, consigues que alguien de menos nivel lo haga. Esto es muy bueno para la rentabilidad de la compañía porque consigues que una persona que gana 100 te esté dando valor por 150. Conste que con el número 50 exagero un poco, lo hago para que los de letras no se pierdan en el razonamiento.

Y pese a que estás “explotando” a la persona, porque le estás pagando 100 cuando te está dando valor por 150, ella está encantada, y lo está por dos razones: porque está haciendo cosas que creía que no era capaz de hacer y porque está emocionada. Cuando llegas a casa y dices “he hecho tal cosa que no había hecho nunca”, en alguna medida estás preocupado, estás tenso, pero también estás emocionado y estás feliz. Ser feliz no es tener placer, es tener vida.

Y, por otro lado, cuando llegue la hora de la revisión de sueldo se lo vas a subir a 150. Eso sí, hay que seguir “sobreexplotándolo”, hay que decirle: “Durante este año vas a hacer un trabajo que vale 200”. Esto da mucha rentabilidad a la compañía, da mucha motivación a la gente y a los directivos los deja bastante liberados, sobre todo al de más arriba, que era yo. Yo no tenía a quién quitarle trabajo porque, claro, dentro de la estructura de la compañía uno deja trabajo al que tiene por debajo, pero le quita trabajo al que tiene por encima y con ello sigue trabajando. El de arriba del todo, en cambio, no tiene que seguir trabajando y si consigue mantenerse como en la ola, no tiene que esforzarse.

Esto parece broma, pero no lo es. En los cinco primeros años de la compañía la subida media de sueldo anual



fue del 22%, un porcentaje que no sé si se ha dado en ningún otro proyecto. Como digo, en diciembre de 1997 éramos 96 personas, pero es que en diciembre de 1998 éramos unos 450, en diciembre de 1999 éramos 1.000 personas y en diciembre del año 2000 unos 1.800.

Ya se trataba de un número muy considerable. Si hay una persona o dos, puedes decir que han dado un pelotazo, pero en nuestro caso hablamos de cantidades importantes de gente. Y la subida de sueldo incluía a todo el personal, o sea, a secretarías, personal administrativo, etc. La subida, además, era real porque la compañía era rentable: no estábamos haciendo *dumping*. Fujitsu no estaba por financiar un proyecto atendiendo al criterio de “qué bien se lo pasa esta gente, no me importa que perdamos dinero porque verles ahí tan felices me compensa”. La compañía ganaba dinero, y en aquella época su modelo funcionó.

Entonces, ¿qué hacía yo?, ¿cuál era mi liderazgo (por llamarlo de alguna manera)? No hacía ninguna tarea de consultor. Antes de trabajar en DMR era consultor y actuaba como consultor: hacía proyectos y propuestas e iba a venderlos al cliente, y cuando el cliente tenía un problema, trataba de ver con él cómo le encontrábamos una solución y gestionaba el equipo de trabajo, etcétera.

En DMR, sin embargo, no hacía para nada de consultor y no es porque no tuviera tiempo, que lo tenía, sino porque pensaba que no era bueno para la compañía. Y yo no era mal consultor.

Tampoco ayudé a definir oferta de valor. En general, a la gente le gusta participar; por lo menos en algún momento, pero yo os aseguro que no definí la oferta de valor en ningún aspecto.

Comercialmente tampoco ayudé, salvo desde el punto de vista institucional. Comercialmente no teníamos mucha reputación, pero yo sí conocía alguna persona; así que iba con el equipo y les presentaba, pero yo no vendía.

Me encargué de que todo el mundo, los iniciales, los que estábamos al principio más los que se iban a ir incorporando a la compañía, conociera los fundamentos básicos del negocio y cómo esto nos afectaba personalmente. Fundamentos como, por ejemplo, que todo negocio, ingresando una cantidad de dinero por unos conceptos y gastando otra por otros conceptos, tiene como diferencia el beneficio. No da para mucho más, sinceramente; luego lo podemos sofisticar, y la sofisticación a veces nos ayuda, pero a veces nos hace perder el norte y el sentido común.

Como digo, había cosas importantes que saber. Sabíamos que teníamos que ganar dinero el primer año para que no nos echaran a todos. Según llegabas, sabías a qué te apuntabas. Esto puede ser muy bonito, pero es una opción de riesgo. Sabían que para tener un sueldo decente tenían que tener una rentabilidad alrededor del 8%, y por encima del 8% de rentabilidad ya el sueldo empezaba a ser un poco mejor que decente.

Sabían que en el primer año iba a ser muy difícil tener un sueldo decente y que más bien iba a ser lo contrario. Sabían que para progresar profesionalmente había que crecer; porque, como digo, si yo quiero crecer, tengo que dejar mi tarea a alguien de menos nivel para poder dedicarme a hacer una tarea de más nivel. Esto solo se mantiene con crecimiento.

Sabían la gran importancia de contratar gente muy buena. No puedes perder mucho tiempo con alguien que no aprende, así que tienes que esforzarte por hacer que la gente aprenda, pero para ello tienes que encontrar la contrapartida y la actitud. En nuestro caso era vital, y supongo que muchos habéis tenido esta experiencia. Yo lo había visto antes de empezar la compañía: la diferencia de rendimiento entre una persona y otra es brutal. Como en fútbol, donde tienes a un Messi que ganará más de 10 millones de euros y a otro que juega en el Getafe y que ganará 100.000 euros con suerte. Pues la misma diferencia de capacidad la tienes en los profesionales, lo que pasa es que normalmente en las



compañías, en lugar de ganar 10 millones y 100.000, uno gana 100 y otro 110 o 120. Nosotros teníamos que rodearnos de gente buena porque lo necesitábamos. Y, además, una cosa muy importante es que la parte variable procedente de un porcentaje de los beneficios no se repartía de manera individualizada en función del rendimiento de cada uno, sino que se repartía de manera global. Lo que hacíamos inicialmente era pactar cómo contribuyo yo al margen total (yo contribuyo con un 10%, el otro con un 20%, el otro con un 15%), y luego del total uno se llevaba un 10%, un 20% o un 15%. Lo que no hacíamos era imponer que “como yo este año lo he hecho muy bien, me llevo más, y tú, como no lo has hecho tan bien, te llevas menos”.

Esto tiene un componente importante que es la exigencia. La exigencia es necesaria cuando montas un esquema de este tipo. Muchas veces aceptas un bajo rendimiento, pero tienes que ser consciente de que lo

aceptas porque entiendes que ha habido mala suerte y que a futuro el valor no va a variar. Y también tú te impones una autoexigencia y te dices: “No puedo fallar porque tengo responsabilidad: no solo me hago daño a mí, sino que hago daño al resto”.

Por tanto, la gente sabía que la mejor forma de desarrollarse profesionalmente era conseguir que el trabajo lo realizara gente de menos nivel, conocían la importancia de tener iniciativa y de ser ejecutivos, de tomar decisiones y de asumir la responsabilidad.

En una época decíamos a la gente: “En esta compañía puedes ascender hasta el nivel senior”. Nosotros tenemos los niveles junior, luego senior (una persona técnicamente cualificada, pero que no entra en gestión) y luego gerente y socio. Hasta el nivel senior puedes ser un bien mandado que haces muy bien lo que se te diga, pero a partir de ahí es obligatorio



que tomes decisiones y que pienses cómo puedes dar valor a la compañía, actuando en consecuencia y, si quieres, pidiendo ayuda porque hay algo que no sabes; en definitiva, tiene que verse que tienes un desvelo por cómo dar valor a la compañía. Pasa en muchos sitios que la gente dice: “Ah, yo lo que me digan, a mí me da igual que la compañía vaya bien o mal, mi responsabilidad es únicamente hacer lo que me dicen”. En cambio, pedir este plus a la gente luego se traduce en un valor mucho mayor.

Otra de mis funciones era fomentar la transparencia total. El hecho de tener información te ayuda a tomar mejores decisiones que si no la tienes, nos ayuda a aprender más rápido y evita que nadie tenga ventaja por disponer de información privilegiada. Hay muchos entornos donde alguien dispone de la información y hace uso de ella en beneficio suyo y no en beneficio del proyecto. Nosotros en aquella época estábamos muy orientados a la consecución del objetivo del proyecto,

sabíamos que si el proyecto salía bien, a nosotros nos iba bien; se trataba de que el proyecto saliera bien. Por tanto, en lo tocante a transparencia era muy importante no jugar con información privilegiada.

Respetar la transparencia te lleva a no hacer cosas que no se pueden justificar. Si no la respetas, normalmente caes en la tentación de razonar así: “Esto hay que hacerlo, pero que no se cuente porque no se puede decir”. Se puede decir todo. Puede ser discutible, hay decisiones que gustan a unos y a otros no; pero si tomamos una decisión, el que la toma tiene que justificarla y no presentarla de manera obtusa. Y se entiende que en algunos casos haya quien no esté de acuerdo, pero esta persona sabrá el porqué de la decisión tomada, y eso es importante.

El problema no era que tuviéramos una idea brillante ni la fórmula de la Coca-Cola. La cuestión era ser un poco coherentes, cosa que parece fácil pero

al final es lo difícil; o sea, no tenemos capacidades excepcionales. Además, a menudo que el competidor conozca o no información privilegiada no sirve para nada. Por ejemplo, muchas veces es el propio cliente el que da directamente al competidor el precio al que vamos nosotros; lo hace para picarle, para que presente una oferta mejor. De hecho, también a nosotros nos dice: “Uy, qué caro, pero si no sé quién nos lo hace mucho más barato”, y nos da la propuesta. Por tanto, la confidencialidad no tiene sentido. Solo guardábamos información confidencial cuando se trataba de información de cliente; evidentemente, esa información no salía. Pero, de hecho, esa información tampoco es útil para nosotros.

Sabiendo esto, yo intentaba inmiscuirme lo menos posible en todo. Yo no decía lo que había que hacer, pero sí que, cuando se identificaba algo, a lo mejor al principio decía: “Pues venga, hacedlo”. “¿Y cómo?”. “Pues yo qué sé, hacedlo”. Y normalmente la gente lo hace, y en este caso se crea una dinámica en la que todo el mundo quiere hacer cosas, y las hace, y nadie te para. Eso también tiene mucho valor. Hay muchas organizaciones, y a nosotros nos pasa también ahora, en las que tomar una decisión o pasar a la acción cuesta un montón. Yo he tenido que decirles a socios: “¿Pero por qué no haces esto?”, a lo que me han contestado: “Es que hay un procedimiento administrativo que lo impide”. Pero un socio manda y no solo manda como un atributo de su condición, sino que tiene la obligación de mandar: ¿cómo va a mandar más que él un administrativo? Pues en aquella época esto no pasaba.

Ahora también pasa a veces, sea porque tenemos miedo a tomar decisiones o porque queremos que sea así, pero el caso es que esto daba mucho valor. Como digo, la gente se responsabilizaba de cosas que estaban muy por encima de lo que podían hacer, pero luego realmente lo hacíamos igual de bien. Probablemente no éramos tan buenos ni teníamos tanta capacidad como tenemos ahora, pero estos elementos se suplían con ilusión, porque hacer cosas que no soy capaz de hacer es un reto.

Y como digo, la gente se daba cuenta de la importancia del bien común, éramos conscientes de que lo importante era el proyecto, de que teníamos que sacarlo adelante, y de que sacando el proyecto adelante no teníamos que preocuparnos de nada más. El beneficio individual no preocupaba nada y, curiosamente, cuanto menos te preocupas de ti..., si hago otra foto de la compañía, cuando menos egoístas hemos sido, más recompensa material hemos recibido, y cuando más egoístas hemos sido y más nos hemos preocupado de nosotros, menos recompensa material hemos recibido. Esto es verdad, a lo mejor ha sido una casualidad, pero es verdad; habría que ver más casos para ver si la muestra es suficiente para sacar conclusiones, pero en nuestro caso ha sido así.

Para nosotros, pues, el liderazgo debe ser, por un lado, transmitir confianza e ilusión, hacer que la gente asuma retos, tenga iniciativa, tenga ambición, elimine las limitaciones mentales, entienda que nada es imposible de entrada y se comprometa con el resultado de lo que hace porque comprende lo importante que eso es para todos. Y, por otro lado, el liderazgo debe transmitir sensación de justicia. No puede haber arbitrariedad ni cosas de ese tipo. Tiene que haber exigencia y generosidad. Quizá va unido, quizá lo más importante es la justicia, y si tienes justicia y tienes exigencia, pues, evidentemente, la generosidad surgirá; no puedes ser exigente si no eres generoso, y no puedes ser generoso si no tienes qué repartir porque no has sido exigente.

Pensamos que lo que más valora de su jefe el tipo de gente que tenemos en la compañía es, primero, que sea honesto; segundo, que sea exigente con ellos; y tercero, que les deje hacer. Yo creo que con esto cubres el noventa y mucho por ciento de lo que se le pide a un líder.

Sin embargo, existe la creencia, o quizás es la preferencia de gente diferente de la nuestra, de que un líder tiene que ser brillante, listo, un visionario que venda mucho, un buen estratega, y cosas de este tipo.



Yo en este sentido tuve la suerte de hacerme una compañía que funcionara sin ser yo brillante, listo, visionario, comercial ni buen estratega. Como soy matemático, me creé un entorno con unas hipótesis en las que yo daba buen resultado, y más o menos funcionó.

Por tanto, yo creo que era el líder adecuado para esta compañía. Esto era chocante para personas que nos veían desde fuera. Ahora ya menos, porque como soy el presidente de everis, la gente directamente asume que eres muy bueno y te trata de una determinada manera. Pero al principio del proyecto cuando me conocían la primera vez dirían: “Pero si este es tonto”. Exagero, sí, pero ahora, siendo de la misma manera que era, de mí se dice: “Caray, cómo escucha, cómo piensa, no dice nada pero seguro que...”. Es decir, te suponen cosas que no tienes. Es así.

Un cliente le dijo un día a Benito Vázquez, el consejero delegado: “Oye, ¿pero Fernando es bueno?”. Esto de verdad.

Entre nosotros tenemos un humor ácido, lo que tiene su parte positiva porque te ayuda a mejorar. Nosotros damos y estamos dispuestos a recibir. Y un día, medio en serio medio en broma, alguien me dijo que nunca había visto a nadie sacar tanto partido de tan poco. Yo creo que se entiende.

Voy a contar ahora un hecho que se produjo en julio de 1997 y que yo marco como el hito que fraguó los cimientos de la compañía que tenemos ahora. Hasta ese momento estábamos en la compañía con mucha ilusión, pero no nos habíamos puesto objetivos tangibles de ningún tipo. Teníamos seguro que esto iba a salir bien, pero no decíamos nada más porque en un momento así no tienes claro qué más va a suce-



der. Con todo, teníamos la capacidad de apostar en una determinada dirección con cierta ingenuidad o inconsciencia.

Éramos 35, 40, 45 personas, se iba incorporando gente casi todos los días, y aunque todavía llevábamos pérdidas acumuladas de los primeros meses, ya teníamos contratos que, si no pasaba nada raro, iban a permitirnos cerrar el año sin pérdidas. Por lo tanto, continuábamos el negocio y pensábamos que habíamos superado lo peor.

Entonces cambiamos de oficina. Estábamos en una oficina poco conveniente y nos fuimos a Cuzco, en el paseo de la Castellana de Madrid, que para nosotros era algo espectacular. Cogimos media planta en el edificio Cuzco IV. Estábamos ahí como un niño con zapatos nuevos. Pusimos una sala de reuniones decente y llamamos a un catering. Montamos tres co-

midas que comimos en la oficina, lo que en aquella época era como decir “somos importantes”, trajimos a un dinamizador y decidimos tener reuniones para hacer una revisión de la compañía.

Básicamente queríamos analizar lo que habíamos hecho y comprenderlo, y luego, en segundo lugar, fijar objetivos y planificar el futuro. Hemos llegado hasta aquí, estamos contentos, y ahora ¿cómo seguimos?, ¿qué significa lo que hemos hecho? Cuando vas a esa velocidad, muchas veces te tienes que parar a sedimentar lo conseguido.

Por entonces yo nunca había dicho lo que había que hacer en la compañía o cómo había que hacer las cosas globales, pero sí me dedicaba a fortalecer la ilusión. Hablaba en todas las reuniones y lideraba sin entrar en el detalle. Yo era el máximo impulsor y decía cosas como que íbamos a facturar 500 millones



y que teníamos que entrar en 10 clientes y demás. No decía cómo, entre otras cosas porque no lo sabía, y la gente en alguna medida creía en lo que yo decía, o no se lo creían, pero entraban en el proyecto. Al fin y al cabo, si no se realizaba no pasaba nada, pero quizá había alguna posibilidad.

Pero en esta reunión yo no dije nada, y lo que sí ocurrió es que lo que podríamos llamar el equipo ejecutivo ya empezó a decir qué había que hacer. Y básicamente empezaron a decir qué compañía debíamos ser en los años siguientes: “Tenemos que hacer proyectos como los que hace Accenture o como los que hace IBM”, cosa que ni se nos había ocurrido y que era imposible en aquel momento. Pero ¿y por qué no?

Empezaron a proponer líneas de actuación, decían que teníamos que diversificar de esta manera, que teníamos que empezar a ver clientes fuera... Parecía una locura, pero ese fue el punto en el que yo me convencí de que íbamos a ser más o menos lo que somos ahora, no sé si 10.000, o 12.000 u 8.000, pero más o menos la magnitud que tenemos ahora. Eso estaba muy claro porque ya había 10 personas que hacían lo que yo había hecho en los 8 meses anteriores, y que además se estaban involucrando. Como digo, entonces se fraguó el everis que tenemos hoy. Cuando, tras el paso del tiempo haces marcha atrás, dices: “Aquí está, ese es el momento”. Esta fue mi primera experiencia de liderazgo en el período de cimentación de la compañía.

Voy con el punto número dos: el problema de la sucesión. No es lo que parece: se trata de un problema que yo contribuí a agravar cuando intentaba resolver, precisamente, la sucesión. Es parecido a ir al médico por un motivo y coger allí otra infección, de modo que se sale de la consulta con dos achaques.

Nosotros compramos la compañía a Fujitsu en abril del 2004 con ayuda de Apax, que era una compañía de capital riesgo. Pagamos 67 millones de euros; es decir, Fujitsu había hecho una inversión de 140 millones de pesetas y se llevó 67 millones de euros. Perdieron un

poquito más de la mitad, pero luego con el cambio ganaron un montón.

En diciembre de 2005 la compañía era conducida con un estilo que dejaba mucha libertad, con lo bueno y lo malo que ello implica. Pero ya faltaba cierta seriedad, cierta profesionalidad, y mi estilo no es muy de gestor. Yo no me quería dedicar al detalle y dimití como consejero delegado. En nuestra compañía el consejero delegado es alguien muy ejecutivo; normalmente hay que tomar muy pocas decisiones, porque todo está delegado, pero cuando hay algún conflicto y no estamos de acuerdo, el consejero delegado es quien marca la dirección y asume la responsabilidad. Yo quise dejar de ser el primer ejecutivo de la compañía, y dije al grupo de socios líderes que me dedicaría a relaciones institucionales de representación y relación con los accionistas, y que nombraran a un consejero delegado.

Cuando lo anuncié en un consejo de socios... yo no comunico muy bien, y los socios de everis muchas veces tiemblan cuando hablo porque lo que digo se puede interpretar de la manera que quiero que se interprete o de la manera totalmente opuesta. Además, a medida que crecemos en tamaño se sacan derivadas a todo lo que se dice; a cualquier cosa que uno ha dicho le sacamos punta. En cualquier caso, no lo transmití muy bien. Dije que dimitía como consejero delegado, que seguía como presidente por compromiso, pero que ya no me iba a dedicar a la tarea ejecutiva.

Al principio todo fue muy bien. La gente decía: “Bueno, esto es que se ha enfadado, pero ya volverá, no me lo creo”. Pero la gente se sorprendió porque era capaz de no meterme en nada, dejaba de asistir a todos los comités, al de dirección, al ejecutivo, etc. e iba solamente al Consejo de Administración. A menudo la gente venía a que yo intercediera en no sé qué, y yo les decía que no me contaran nada, que hablaran con Benito Vázquez, el consejero delegado, o con quien quisieran.

La compañía pasó a estar mejor gestionada y los resultados mejoraron, esto es real. Puede que fuera



una casualidad o puede que hubiera más profesionalidad. Al cabo de un año mi aportación a la compañía era muy baja; me había ido apartando y de verdad era muy baja. Estaba ya aburrido, veía que no hacía nada y veía que debía planificar mi salida de la compañía. Pensé que se cumplía un hito importante, el de la marcha del fundador y la continuidad de la compañía. Desde un punto de vista frío era fenomenal: “Si ahora me voy —pensé—, será la prueba de que no hago falta. Al principio generas una dependencia psicológica, pero luego eso cae y no pasa nada”.

Empecé a decir que, sin prisa, empezaran a pensar que yo iba a abandonar la compañía, que esta estaba perfectamente capacitada para sobrevivir sin mí o que incluso iba a irle mejor, porque los resultados habían sido mejores sin mí; dije que tenía que haber una renovación generacional y que, sobre todo, la nueva generación tenía que empezar a pensar en el futuro de la compañía, no en el de los 2 o 3 años si-

guientes, sino en un dibujo como el hecho en julio de 1997, que prefiguraba dónde queríamos estar en 15 años para poner rumbo a ello.

Esto lo dije en un retiro en Sitges, y yo pensaba: “Es fenomenal, porque el día que me vaya incluso va a haber gente que no sepa quién soy; no habrá causado ningún trauma, no habrá ningún ruido”. La gran mayoría de socios me dijeron que no me fuera, que me necesitaban, que sin mí..., o sea, supongo que me dijeron lo normal en estos casos, lo que se dice a todo el mundo en todo tipo de compañías. Sin embargo, hubo un socio, que además no era del grupo de los, digamos, más líderes de la compañía, que se me acercó y me dijo: “Me parece muy mal lo que has dicho. Si te quieres ir, te vas, y si no, te quedas, pero no amenazas”. Como los demás tenían tan buena reacción, no le di importancia. Y ahora lo miro en perspectiva y pienso que tenía toda la razón. Tenía que irme o tenía que callarme y seguir. No tenía que hacer esa salida sin salir.



De hecho, no me arrepiento. Hombre, he cometido este error, pero si no hubiera cometido este error, no hubiera tenido esta oportunidad. Ahora pienso que si se me ofrece un papel y no me gusta, lo desecho. No me pongo ahí a cambiar una coma o un detalle: hacemos otro documento totalmente nuevo.

Como digo, a partir de ese momento me empecé a hacer invisible en la compañía, más invisible todavía. Me dediqué más a las relaciones institucionales, a la fundación; a duras penas llenaba media jornada. Y, en fin, soy vago por naturaleza, de modo que desde ese punto de vista no estaba mal. Pero saber que no aportas sí es duro, y la vergüenza es dura.

El resto de socios gestionaba la compañía muy bien, pero creo que poco a poco estábamos empezando a perder ciertas señas de identidad. Los socios eran los mejores gestores del mundo, pero ya no estaban siendo líderes, que era un poco lo que habíamos conseguido

al principio. Yo en teoría era el líder supremo, pero estaba desaparecido en combate, no se sabía nada de mí. Y encima, para colmo de males, los resultados de la compañía eran muy buenos, económicamente cada vez mejores, sobre todo comparados con el entorno de consultoría, que en los últimos años (no solo con la crisis) viene teniendo resultados bastante duros.

Hubo dos hechos que me hicieron tomar conciencia del problema que teníamos. Uno de ellos ocurrió en una reunión de socios que tuvo lugar al año siguiente del encuentro relatado en Sitges. Nosotros invitamos a los miembros del Consejo de Administración a que vayan allí para compartir con nosotros las reflexiones que hacemos, y a veces les pedimos que nos digan qué opinan de nosotros desde fuera. Uno de los consejeros nos dijo: “Cada vez sois más eficientes y menos diferentes”.

El segundo hecho que me dejó tocado fue una reunión del grupo de socios de referencia, el G1. Ahora

tenemos 170 socios; en aquella época habría 90 o 100. Todos los socios eligen a un grupo que se supone que tiene más liderazgo que los demás precisamente por dicha elección. No es que tengan el poder que tienen ahora los socios profesionales, que de alguna manera gestionan los derechos políticos de la participación que tenemos los empleados en la compañía y, además, son el poder de facto; simplemente, este grupo tiene una función de representación y de decisión en determinadas cuestiones que se le delegan.

Una de las cosas que hacía este grupo era evaluar de alguna manera a todos los socios, proponer candidatos a socios. Lo hacemos todos los años, y en aquella reunión estábamos viendo candidatos a socios para el año siguiente, aproximadamente unos 50 candidatos a socios.

Yo estaba en aquella reunión, como dice un amigo que tengo, “conectado a masa”, ahí sentado, aburrido. Iban desgranando los perfiles de los candidatos y en una de estas se me ocurre hacer una pregunta inocente: “¿Cuántos de los candidatos a socios llevan menos de cuatro años de gerente?”. Ya sabemos que el más rápido no es el mejor, pero normalmente un porcentaje alto de la gente más brillante asciende en poco tiempo.

De verdad que hice la pregunta inocentemente. La respuesta que obtuve fue: “Ninguno. Pero, oye, ¿dónde vives tú? Tú te crees que el mercado es distinto, pero esto ha cambiado un montón...”, es decir, se me echó una bronca que venía a decir: “Fernando, anda, si te aburres cállate y déjanos hacer”.

Me quedé un poco aturrido y pensé que era mejor que callara. Pero entonces me levanté y dije: “Pero una pregunta, ¿cuántos de vosotros habéis necesitado más de cuatro años de gerente para llegar a socio?”. Había 18 socios en esa sala. “Que levanten la mano”. ¿Cuántos levantaron la mano? Ninguno.

En ese punto ya hubo un silencio y yo creo que alguno empezó a tomar conciencia de que realmente teníamos un problema.

Para nosotros era un problema muy serio. A nosotros se nos llena la boca, y no solo la boca sino algo más, con la afirmación de que tenemos que dar todas las oportunidades profesionales que podamos; decimos que la máxima obligación de un socio es conseguir que la siguiente generación tenga al menos las mismas oportunidades que ha tenido él para llegar a socio (que la nueva generación las aproveche o no, es su problema). Y estábamos viendo que esto ya no era verdad. Otra cosa era que internamente lo justificáramos porque, al fin y al cabo, tenemos capacidad para justificárnoslo todo.

Teníamos un problema serio y yo tenía dos opciones, quedarme o irme. Es decir, también me di cuenta de que mi situación era insostenible. No sé si hice bien o no hice bien, pero opté por quedarme. Desde luego quedé mal, porque esto de anunciar la propia retirada y luego no irse suena a lo que hace todo el mundo. Yo había dicho que a mí nunca me iba a pasar; pues toma. Esta la tengo ahí, y me tengo que callar: no tengo justificación. Está mal hecho.

Y volví, porque de facto estaba fuera. Pensábamos que el problema radicaba en los socios que estábamos acomodados y taponábamos, por así decirlo, posiciones de carrera en lugar de dejar nuestro trabajo a otro y asumir el riesgo de buscar un trabajo de más nivel. Esto se entiende perfectamente, y era algo que pasaba, yo creo que teníamos razón en que esto ocurría, pero este no era el problema principal que tenía la compañía.

Entonces tomamos una decisión que creo que fue bastante heroica. Dije: “Estamos bastante deteriorados, pero todavía mantenemos la esencia suficiente como para poder regenerarnos y curarnos de esto”.

Entonces hicimos un plan estratégico que llamamos Plan Estratégico 2013, un plan a cuatro años. Cerramos 2009 con una facturación de 400 millones e hicimos un plan para pasar a 800 en 2013 en el negocio tradicional, es decir, todo lo que estábamos haciendo hasta el 2009; queríamos duplicar la facturación en

cuatro años. Pasamos de los 140 socios que teníamos en el 2009 en el negocio tradicional a 140 socios en el 2013 con el doble de facturación. Y lo que hicimos fue pasar de 140 socios a 70. Nos dijimos que para arreglarlo de golpe teníamos que pasar a 70.

Había la opción consistente en quitar a los 70 más flojitos, pero pensamos que no era ese el problema. Nos preguntamos: si en vez de tener 140 la compañía tuviera 70, ¿los resultados iban a ser los mismos o habría algún problema? No: iba igual de bien. La siguiente pregunta fue: si de los 18 del grupo 1 (o sea, en teoría los 18 mejores) se va la mitad, ¿se cae la cuenta de resultados? Respuesta: no, ningún problema, sigue funcionando igual.

Nos dimos cuenta de que en una compañía cuya fortaleza era el talento (es decir, sacarle el máximo partido y desarrollarlo mucho) resultaba que ahora el cuello de botella era el propio talento. Teníamos talento al que no le sacábamos todo el partido posible, y tampoco desarrollábamos el talento a tanta velocidad como antes. La subida media de sueldo, que había estado en el 22%, en ese momento ya estaba por el 12 o el 13%, que era buena en comparación con el exterior, pero no con respecto a lo que podíamos hacer.

Entonces decidimos hacer un ajuste no drástico. Decidimos no echar a 70 socios de hoy para mañana. Hicimos un plan de ajuste a tres años consistente en reducir socios del negocio tradicional y permitir que subieran otros, teniendo en cuenta que debían acabar siendo 70 y no 140 y que se abría la oportunidad de que los socios se dedicaran a lo que llamamos everis initiatives, proyectos de diversificación. Y eso nos sirvió para abrir nuevas oficinas y nuevos negocios, o sea, para toda la estrategia de expansión. Lo último que hemos hecho básicamente ha sido el mercado anglosajón y culminar los países que nos quedaban de Latinoamérica, más toda la diversificación: defensa aeroespacial, eficiencia energética y energías limpias, movilidad, aplicaciones en el *cloud*, formación..., son temas que más o

menos tienen que ver con lo que hacemos. No es el negocio tradicional de una consultoría, pero sobre todo son negocios que están basados en el talento. Desde el punto de vista estratégico, el mercado generará demanda en ellos, cosa que queda muy bien decir, pero desde el punto de vista del alma, ahora podemos aprovechar la iniciativa de nuestra gente y potenciar su desarrollo.

Hicimos cosas mal, porque habíamos deteriorado lo que teníamos poco a poco, cada día. Sin embargo, en positivo puede decirse que el grupo 1 decidimos implementar los cambios con una votación. Los socios ponían en una lista nueve nombres. Los nueve más votados eran el nuevo grupo 1, los socios de referencia. El grupo 1 tenía asignado un número de *units*, un nivel salarial superior al de los otros socios. El siguiente paso lo formulé más o menos en estos términos: “Esto es como el Real Madrid. Florentino podrá fichar a Kaká, a Cristiano Ronaldo, a Messi, a Ronaldinho; pero van a jugar once. Por tanto, por mucho valor que tengan, desde el banquillo no podrán aportar mucho, y tendrán que ganar menos”. Este problema tenía una solución en los nuevos negocios, en everis initiatives. Para combatir el riesgo propio de las organizaciones muy grandes (que se diluyen y sus miembros dejan de sentir la conveniencia de contribuir al bien común), decidimos lanzarlos con una filosofía: los separamos de la empresa madre y firmamos con ellos un nuevo contrato parecido al que había firmado Fujitsu conmigo. Alguien presenta un plan, si el plan es creíble se da una cantidad, un límite riesgo como el que nos dio Fujitsu, una partición en beneficios de sus beneficios..., y lanzamos. El mensaje que se comunica, pues, es: “Tú puedes ganar más dinero, pero no aquí. Arriesga”.

Lanzamos el plan de esta manera, con el grupo 1 dando ejemplo. Y, como digo (y esto sí creo que es valioso), se hizo de una forma poco habitual porque normalmente los que deciden recortan de ellos para abajo.







Por tanto, en aquella reunión votamos que la mitad de nosotros salíamos. Quizás se parece al juego en el que hay menos sillas que personas, suena la música y cuando esta se detiene, el que se sienta se queda dentro, y el que no, se queda fuera. Aunque hay oportunidades de vivir:

Normalmente, cuando alguien sale del grupo 1 es un drama porque todo el mundo tiene su corazoncito y de pronto dejas de estar. Sin embargo, pienso que ahora son más felices los del grupo 1 que quedaron fuera y que se han metido en iniciativas que los que estamos ahí dentro como burócratas en el aparato de gobierno.

A partir de aquí hicimos lo que ya he apuntado. Nos propusimos facturar 800 en el negocio tradicional con el mismo número de socios y crear otras iniciativas por valor de por lo menos 200 millones; como serían iniciativas en fase muy inicial, pues podían abrir hueco para otros 140 socios.

En un plazo de año y medio o dos años íbamos a ser más eficientes, porque facturábamos lo mismo y nos costaba más barato: cambiamos 70 sueldos de socios por 70 sueldos de junior recién incorporado y estiramos un poco con el truco que os he contado al principio de la compañía. Pero eso significaba desaprovechar un talento con el que podíamos generar mucho valor. Un parámetro clave para medir esto era el número de socios que acababan dejando la compañía en tres o cuatro años. Y un segundo parámetro de medida de éxito era el número de socios que ganaban más dinero que los que se quedaban en el grupo 1. Además, si el número de socios crecía, evidentemente tanto mejor, porque significaba que habíamos tenido más éxito con las iniciativas.

¿Qué ha pasado con esto? Pues yo creo que ha ido razonablemente bien. El año pasado, 2010, crecimos un 27% en volumen de negocio y un 40% en beneficios, teniendo en cuenta que nosotros pasamos todas las

inversiones por cuenta de resultados, no por balance. Fue una sacudida que venía bien porque estábamos ahí un poco anquilosados. Esto fue en el año 2010, que no fue un año muy brillante. En el 2011 hemos crecido un 13% para ganar lo mismo, cosa que según como la mires está muy bien. Si lo comparas con la media, está muy bien, solo hemos tenido que trabajar un 13% más para ganar lo mismo; en realidad no es ganar lo mismo, porque por el mecanismo que tenemos de reparto de bono hay una primera rentabilidad garantizada para la compañía. La compañía gana lo mismo, el equipo directivo gana menos bono, y facturamos y tenemos que trabajar un 13% más...

El resultado, pues, ha salido muy bien y desde fuera se ve así. Bastantes iniciativas de diversificación empiezan a mostrar ya cara y ojos y pensamos que van a tener un buen futuro dentro del grupo.

Creo que la crisis nos ha ayudado. Parece una tontería, parece normal decir que la crisis es mala, pero en algunos aspectos es buena porque te hace ir con más tensión. La crisis puede funcionar como excusa, como un miedo que te deja paralizado, pero si mantienes la tensión y no tienes miedo, yo creo que tienes más oportunidades, porque, aunque el mercado se ha reducido, los competidores que tienes alrededor se han reducido en un porcentaje mayor que el de la reducción del mercado, así que el que mantiene el tipo sale ganando. Creo que ahora es el momento en que se pueden dar grandes saltos cualitativos y cuantitativos; en un momento de bonanza puedes mejorar un poquito respecto a otro, pero dar la vuelta a la clasificación es algo que se fragua en estos momentos. También ahora fraguas el desaparecer, pero somos conscientes de que hay una oportunidad.

Y, sin embargo, como digo, aunque todo esto está bien, seguimos teniendo un problema de liderazgo. Os he hablado de una compañía muy bonita, pero ahora la gente ya no está tan contenta como se supone que debería estar. El año pasado fue el último que subimos sueldos y la subida media se nos quedó en el 7%, que bueno, con la que está cayendo es bastante. Siempre hay excusa

para estar contento y siempre hay excusa para estar triste, pero digamos que ahí tenemos un problema.

Yo creo que el tratamiento de choque del 2009 nos ha funcionado bien y nos ha dado vida para un período de más o menos tres o cuatro años, pero a la vez pienso que no hemos resuelto el problema global. El problema global que tenemos que resolver, creo, es la definición de qué compañía queremos para dentro de quince años. Es decir, algo similar a lo que hicimos en julio de 1997.

Tenemos el eslogan “everis 100.000”. En diez años queremos llegar a ser una compañía de 100.000 personas. Hemos llegado a 10.000, así que como eslogan está bien porque es un reto imposible, pero es que los posibles no merecen la pena. Los retos imposibles son fáciles de recordar, te pueden ilusionar, materializan, por así decirlo, la parte si quieres espiritual que un proyecto tiene detrás. “everis 100.000” significa que todos los que estamos aquí tenemos todas las oportunidades de desarrollo profesional del mundo, porque si dentro de 10 años hay 90.000 que entran por abajo, el ascensor podrá funcionar y dar salida por arriba, no solo salida lateral.

Pero estamos en una situación en la que no tenemos el liderazgo. En julio de 1997 no sacamos esto adelante porque llamáramos a un experto en marketing de los que plantean una *challenge* a la americana y de cuya reunión sales cantando, pero en realidad de vacío. En aquella época no teníamos nada aparatoso ni espectacular, éramos muy sosos, pero estábamos convencidos por dentro de que lo íbamos a conseguir. Ahora probablemente nos pasa lo contrario: ahora tenemos el eslogan, tenemos al mercado que se lo cree..., porque si ahora digo a alguno de vosotros que “vamos a hacer tal cosa”, me lo admite sin ninguna duda.

Hace doce o trece años yo iba a un cliente y al contarle nuestro proyecto se lo modulaba un poco porque, si no, se reían mucho de mí y me iba cabreado y pensando: “Este no se lo cree, ¿cómo puede ser?”, pero si esto seguro que sucederá así”. Ahora, en cambio,



vas a un cliente, se lo cuentas y te vas avergonzado porque piensas: “Se lo ha creído y si supiera la verdad...”. Y claro, esto te mete presión de una forma absurda porque quedaremos mucho peor si no conseguimos algo para lo que en realidad no tenemos solución.

Empezamos a ver que el objetivo no es tanto el de la rentabilidad sino el de la subida media de salario. Tenemos que propiciar la subida media. Claro, ahora lo normal para una compañía que quiere ganar dinero es contener los sueldos. Y si quieres contener los sueldos, tienes que gestionar las expectativas de la gente. No le digas: “Oye, ¿qué quieres subir el año que viene?”, “Pues un 20%”, “¿Y por qué no un 30%?”, cosa que de verdad pasaba. Tienes que decir que “si quieres subir un 30%, tienes que apretar, porque esto de subir el sueldo un 30% en un año no se puede dar por descontado. Para conseguirlo, tienes que hacer esto, tienes que apretar aquí y aquí”.

Entonces le tienes cogido, le tienes ilusionado. Y a la vez te metes presión a ti mismo, porque tienes la obligación de cumplir, de darle oportunidades. Cambiar esa dinámica nos va a costar mucho. Implica que el convencimiento de los socios que están arriba de todo baje hacia abajo. Y estamos empezando a ver cómo lo hacemos. Este es el problema de un liderazgo que los socios hemos perdido. En parte nos hemos hecho más lejanos; los socios ya no estamos tan alineados. Pero por lo menos pienso que estamos en vías de volver a estarlo.

El siguiente punto que tenemos que resolver, que quizá es el más importante, es el espiritual. Tenemos que definir este proyecto. Pienso que probablemente definir el proyecto ayuda a la sucesión, porque ahora quien tiene que definirlo es la generación que está en un momento vital como el que vivíamos los que estábamos hace quince años en la compañía. Es muy difícil que una persona tenga un proyecto o idea que merezca la pena en la vida, pero que tenga dos ya es imposible. Por tanto,



la compañía se tiene que reinventar, hay que conseguir que tomen el control, y para que tomen el control, tenemos que ejercer el liderazgo de otra manera.

Creo que ahora nosotros somos los mejores desde el punto de vista de oficio y capacidad profesional. ¿Qué estamos haciendo? Estamos gestionando un activo, que además es un activo muy bueno, porque los números de esta compañía dicen que es un activo fenomenal; estamos creciendo en crisis, estamos ganando más cuota de mercado que nunca, pero simplemente estamos gestionando un activo con acierto. Si lo miras en términos futbolísticos, así es como han jugado el Bayern, el Chelsea y el Real Madrid en la semifinal, mientras que el problema del Barça ha sido otro, ha sido que ha perdido frescura. Pero por lo menos el Barça sigue gestionando ilusión. Los otros son jugadores muy buenos, con un control perfecto, muy serios, muy ordenados, pero en sus equipos no hay esa chispa. Nosotros tenemos que pasar de gestionar un gran activo a gestionar una oportu-

dad. Que no es lo mismo.

Y gestionar una oportunidad significa que tenemos que arriesgar este activo y ponerlo al servicio de esa oportunidad. Probablemente es menos arriesgado poner en riesgo el activo para conseguir una oportunidad que intentar guardar la oportunidad. Si no, que se lo pregunten a Mourinho por querer conservar, por jugar a que no le metan un gol. Este es el salto que tenemos que dar en el futuro, que no está resuelto y que no es tan fácil. Estoy convencido de que se puede pelear por ello y que tenemos opciones razonables. Yo en la oficina de Barcelona digo que “esto está para mí tan claro como para el Barça dos minutos antes del descanso el jugar la final”. Pero tenemos problemas serios delante que resolver.

### Francisco Longo

Muchas gracias, Fernando.



# COLOQUIO





### Ángel Castiñeira

Espero que estéis disfrutando de la cena. Hemos quedado con Fernando y es también criterio habitual de la casa no acabar más tarde de las 11.

Aquellos y aquellas que hayáis identificado algún punto de interés, que os hayáis sentido impactados por alguna de las cuestiones que han ido saliendo en los dos momentos, tenéis ahora la oportunidad de profundizar o de pedir aclaraciones, incluso de discutir alguna de las cuestiones que ha planteado Fernando Francés en su intervención.

### Antonio González Barros

Gracias. Soy Antonio González Barros, de Grupo Intercom.

Fernando, felicidades por la exposición, por la franqueza y por la naturalidad. Me interesa sobre todo la fase inicial, cuando erais 100, 400, 700. En esa fase, ¿cómo hacíais la selección?, ¿hasta qué punto erais rigurosos? Y ¿cómo hacíais la evaluación de desempeño, también en esa etapa, cuando erais 1.000 o algo menos de 1.000? Gracias.

### Fernando Francés

Gracias. Soy Antonio González Barros, de Grupo Intercom.

Durante el primer año el 95% de los que llegaban eran los que llamábamos referenciados, o sea, alguien que había sido presentado por alguien que trabajaba en la compañía. Eran muy buenos, porque normalmente uno conoce la compañía, está muy interesado en que el proyecto vaya bien, tiene



mucha credibilidad como amigo o conocido del que va a venir..., básicamente funcionaba así. El otro 5% era gente recién titulada. A los tres o cuatro años teníamos una proporción aproximadamente de 50% de recomendados y 50% que venían por otra vía. Más o menos la ratio era que de los recomendados entraba la mitad y de los no recomendados, 1 de cada 20, para que os hagáis una idea.

Posteriormente, el tema de los recomendados se ha ido abandonando y ha quedado en algo marginal. Luego, en alguna época hemos fomentado los recomendados con recompensa, cosa en la que hay división de opiniones. A mí me parece mal; no sé si está mal o está bien, expreso una opinión personal, pero ahí ya incorporas otro componente, ya no recomiendas a alguien porque consideras que es bueno para el proyecto profesional, sino porque tiene una recompensa. Esto también se ha eliminado y ahora siempre hay quien recomienda gente

porque cree en ella. Pero no es algo automático como antes.

Los recomendados no solo son gente con mucha experiencia. Siempre tenemos becarios y el objetivo de tenerlos no es económico, porque se pierde dinero con ellos, sino que queremos que nos recomienden gente para trabajar. Normalmente ellos pican, porque durante la primera época los tratamos bien y se quedan, pero además convencen a muchos para que se vengán.

La mayor alegría que teníamos durante los dos primeros años era que se venía un conocido de la carrera de alguien de la empresa: era un disfrute tremendo. Ahora la alegría es que hemos vendido un proyecto no sé dónde, lo que no está mal, pero es un cambio. Y esto tenemos que retomarlo. Hemos estado peor que ahora, incluso hemos dejado el *recruiting*. Es responsabilidad de socios y ge-

rentes: el que recluta a una persona puede tener ayuda de un departamento de soporte de recursos humanos, pero recluto yo. Cuando lo hago, me hago dos preguntas: primero, ¿me llevaría a esta persona a mi proyecto?, y luego, ¿le veo potencial a esta persona en el futuro? Si digo que sí a las dos, la contrato; si digo que no, no la contrato.

Esto es como el espectáculo de circo donde se mueven platos. Siempre tienes que estar moviéndolos, y cuando ya te parece que te funcionan todos, se te cae uno por otro lado. Pues en algún sitio hemos detectado que los socios y gerentes no hacían *recruiting* de gente sin experiencia, de modo que lo hemos retomado. La cultura de la compañía no es lo que dice un líder o cien líderes, es lo que percibe la gente. Es uno de los problemas que tenemos que resolver con vistas al futuro, porque hemos perdido cercanía y la cercanía empieza en el *recruiting* y sigue en otros sitios.

En cuanto a la evaluación de desempeño, toda persona tiene un mentor. Antes teníamos distintas carreras profesionales, y las personas subían o se iban. Ahora tenemos carreras profesionales que permiten la especialización y, en cualquier caso, hay la exigencia de que todo el mundo progrese, bien porque cambie de tipo de tarea y vaya más hacia tareas de gestión, bien porque se especialice y genere un valor mayor. Pero todo el mundo tiene un mentor, y el mentor es el responsable de que esa persona progrese. El mentor no debe ser el supervisor: es una persona que te puede apoyar, pero dándote el punto de vista desde fuera. Es como cuando un amigo me dice: “Oye, habla con mi hijo, que a ti te respeta. Le vas a decir lo mismo que yo, pero basta que se lo diga yo para que no me haga ni caso, y si se lo dices tú...”.

Desde el punto de vista de procedimiento y de técnica, podemos pasar una auditoría de calidad mucho mejor ahora que hace quince o doce años. Pero en cuanto al espíritu y el empeño, creo que éramos más eficientes antes que ahora. El funcionamiento es des-

igual según el sitio en que nos fijemos: hay sitios donde funciona muy bien y otros donde funciona muy mal; de vez en cuando tienes problemas, los arreglas, se te vuelve a estropear, lo vuelves a arreglar...

Lo digo medio en broma, medio en serio: la política de recursos humanos, que es *recruiting* y *mentoring*, funcionaba bien hasta que montamos el Departamento de Recursos Humanos. Y no porque los de recursos humanos sean malos, sino porque su presencia nos animó a delegar y dejamos de preocuparnos por el asunto.

Recuerdo que hace un año y pico di un curso de entrada. Darlos me hace tocar la realidad, porque estoy una semana con los nuevos, me hago su mentor. Me cuentan toda su vida: como son nuevos, no han perdido la inocencia y te la cuentan. Son bastante transparentes, aunque no quieran serlo, y si no, ya tienes bastante edad tú como para ver por dónde van. Y ves cosas. Me acuerdo que comenté con un socio: “Cómo ha bajado el nivel de la gente que entra. Más o menos la mitad de la gente es del nivel de la que entraba antes, pero la otra mitad no sé qué hace aquí”. Y me dice: “Lo que nos da People”. ¿Se entiende? Es eso, es nuestra comodidad. También pensamos que las labores comerciales son más importantes, lo que es verdad y a mí me parece muy bien, pero si es así dejamos de gastar dinero en una serie de cosas en las que no lo estamos aprovechando. En este sentido, hemos tenido un debate durante un año sobre la posibilidad de cambiar el modelo, y al final hemos decidido no hacerlo. En definitiva, creo que en general progresamos, pero haciendo muchas cosas mal; la lectura positiva es que tenemos mucho margen de mejora.

### Ignasi Ferrer

Buenas noches, Ignasi Ferrer, de Agrolimen. ¿Hasta qué punto crees que esa pérdida de actitud —que de alguna manera entiendo que hay detrás de la explicación que nos has dado— está directamente vinculada a la dimensión que habíais cogido?



Y te pongo un ejemplo de mi sector, el de los restaurantes. La gente de Starbucks, que todos conocéis, tuvo un éxito espectacular, un crecimiento de 10.000 unidades, pero hace tres años el fundador, Howard Schultz, tuvo que regresar a la compañía porque como consecuencia del crecimiento habían perdido el alma de la compañía, que era lo que la diferenciaba de todos los competidores. Se habían convertido en un *commodity*: ganaban muchísimo dinero, pero no iban bien. Lo primero que hizo Howard fue empezar a reducir el número de unidades, cerró muchísimos restaurantes y está iniciando un proceso de reculturizar la empresa con los valores que él instauró en su momento.

Cuando lo explicabas, me daba un poco la sensación de que la propia dimensión que habíais cogido podría estar detrás de esta pérdida de actitud que os diferenciaba y que tenéis en vuestro eslogan.

### Fernando Francés

Yo te doy mi opinión, no sé si será una opinión muy válida, o quizás es que esta cuestión no está clara. Yo creo que el tamaño influye, pero no influye tanto como hacemos que influya. Creo que en parte nos dejamos llevar por la excusa. El tamaño no ayuda, pero muchas veces nos refugiamos en la excusa de que con tal tamaño no se puede, y directamente dejamos de pelear.

Es más un asunto de actitudes que de cercanía. No somos cercanos: ahora muchos junior no conocen a ningún socio. Habrán visto la foto de uno por ahí o lo habrán visto de lejos, pero eso no es lo mismo que conocerlo, que haber estado hablando bastante tiempo con él. Y antes todos los junior hablaban mucho con los socios, veían que eran de carne y hueso y que no mordían, que se equivocaban como los demás; es decir, todo era más



cercano. Claro, ahora somos 10.000 y antes éramos 100...., pero antes éramos tres socios y ahora somos 170.

El tamaño puede ser peor, sí, pero también da lugar a la excusa y a tirar la toalla. El tamaño también lleva a que hagas dejación de responsabilidad; lo mismo pasa con los políticos cuando les dices que hacen algo mal y te contestan: “No, es que el otro lo hace peor”, en lugar de decir: “Tienes razón, lo hago mal, voy a hacerlo bien”. A mí me parece bien que un político o cualquier persona, en everis o donde sea, cuando se le señala que hace algo mal, se calle y lo corrija. Y una vez que lo corrige, gana toda la fuerza moral para entonces amonestar a todos los que lo hacen mal. Esto atañe a la conducta humana en general, es decir, nosotros tenemos que luchar contra la miseria humana que llevamos todos dentro y que nos conduce rápidamente a excusarnos en lo que hace el otro.

El otro día me fui a correr con un amigo y al principio estaba un poco preocupado, no sabía si iba a aguantar mi ritmo y yo no quería hacer un entrenamiento flojo. Pero el amigo no era tan flojo y también él venía picadito. Así que al principio estábamos así y al final estábamos los dos esperando a que el otro dijera basta, ninguno dando su brazo a torcer. Hasta que le dije: “Oye, no te preocupes, paramos ya”. ¿Entendéis? Y él estaba pensando lo mismo. Pues con esto pasa igual. Cada uno tiene que arreglar lo suyo y no intentar quedar mejor que el otro. En vez de reconocer nuestra falta, vamos a justificarnos en que hay algo peor; cuando siempre hay algo peor y algo mejor. Esto es lo más limitante. Es verdad que el tamaño contribuye, pero ¿cuál es el tamaño a partir del cual las cosas no funcionan? No se sabe.

### Ángel Castiñeira

Otra pregunta: Xavier Mendoza.



### Xavier Mendoza

Primero de todo darte muy sinceramente las gracias, ha sido un auténtico placer escucharte. La manera tan abierta en que has hablado realmente nos ha transmitido que en everis hay transparencia y se va directo a las cosas que importan. Que eso lo haga el presidente de la compañía sin duda tiene una importancia muy significativa.

Al hilo de lo que comentaba Ignasi Ferrer, y pensando también en tu relato, pensaba que este es un liderazgo que crea *gap*, que crea distancia, que crea reto. Me parece que quizás no todo sea consecuencia del tamaño, y quería hacerte dos preguntas. La primera es: ¿qué papel atribuyes al ritmo de crecimiento a la hora de prestar, en el tiempo limitado que tenemos, más atención a unos factores que a otros?

Y hablabas de los juniors. Hay estudios que demuestran que el primer año es crítico para un buen profesional porque fija sus estándares de *performance* profesional con el mentor que tiene. Si quieres crear un buen investigador, ponlo al lado de alguien que sea muy bueno investigando, porque va a socializarse en los estándares de la investigación de alto nivel. Está claro que uno de los retos es que la organización no se pare, pero otro reto clave es la renovación de la energía. Después de años de ir muy a tope, ¿cómo renuevas la ilusión? Y dado que los servicios profesionales de consultoría son servicio de conocimiento, ¿cómo renuevas o actualizas profesionalmente tu base de conocimientos?

### Fernando Francés

Respecto a lo último, el cómo renovamos, ahora lo tenemos organizado y bien planificado. Hay áreas,





que llamamos de desarrollo de negocio, que están definiendo la oferta de valor de los próximos dos o tres años. Aquí tenemos que ir cinco minutos por delante del mercado. Si vas una hora por delante, no te entienden y no compran, y si vas cinco minutos por detrás, ya no vale nada. Y eso lo hacemos no con un equipo especial, sino rotando gente que está trabajando en cliente y que junto con el cliente genera una oferta diferencial. Esto más o menos funciona bien, cada vez lo hacemos mejor. Antes lo hacíamos de una forma muy voluntariosa, nos quedaba bien y tal, pero ahora tenemos detrás algo de soporte serio que permite que esto funcione mucho mejor en el día a día.

En lo tocante a la velocidad de crecimiento, la velocidad de crecimiento relativa ahora no es tan alta como la que teníamos antes, luego el problema no es..., sobre estas cosas todavía hay debate, y es verdad que yo vivo en otro mundo porque soy de otra época y tal vez simplifiqué mucho. Pero el tamaño

o la velocidad de crecimiento no afectan. Lo que afecta es la actitud que tienes, o tu preocupación fundamental. Cuando tu preocupación fundamental es el desarrollo de la persona, el crecimiento lo absorbes muy bien porque dedicas un porcentaje de tu tiempo relativamente alto (un 20%) a eso y tampoco pierdes mucho de tu productividad (80%). Y esa es una inversión que amortizas muy rápidamente. Cuando dejas de dedicar ese 20%, evidentemente tienes un problema de aceptación de gente, tanto cultural como técnicamente, es decir, la gente aprende más despacio. Del 20%, dedica un 10% a tomar cafés con ellos y a contarles la formación del espíritu de everis, y el otro 10% a cuestiones técnicas, de modo que luego él espabile y aprenda con un manual o tropezándose un rato. No hay que dedicar mucho esfuerzo a esto, pero hay que dedicarlo, y ya no lo dedicamos porque no es la prioridad fundamental, es la otra. Y solo sabemos hacer una cosa a la vez. Las mujeres quizá más, pero yo no.



Creo que la respuesta va por ahí. Porque nosotros ahora tenemos ejemplos: como ya somos muy grandes, de todo tenemos ejemplos, positivos y negativos. Así que tenemos que coger lo mejor de todo y pelear.

### Àngel Castiñeira

La mesa de la derecha, que es una mesa muy nutrida. Tiene la palabra Joan Font.

### Joan Font

Joan Font, de Bonpreu.

Me ha sorprendido muy gratamente saber que cuando os reunisteis los cinco decidisteis que hacer las cosas bien iba a ser el lema con el que ibais a

iniciar la empresa. A pesar de que estoy un poco alejado del mundo de los consultores, reconozco el mérito y la valentía de esta actitud. Con algunos de ellos yo tuve alguna pequeña experiencia y fue absolutamente frustrante. Por tanto, me gusta que con esa voluntad, y con inteligencia, formación y bagaje, se pueda hacer lo que habéis hecho.

Y, por otro lado, yo me quedo sorprendidísimo cuando dices que vuestros clientes eran Endesa, Iberia, etc. Y vosotros cinco ¿qué les enseñabais a Endesa y a Iberia?, ¿dónde lo habíais aprendido? Mi experiencia es que cuando vienen consultores de fuera a decirnos lo que hay que hacer en el mundo de los supermercados, pues mejor no perder tiempo escuchándoles porque no dan ni una a derechas.

Te agradecería que nos ampliaras tanto el primer punto, que como mínimo me parece sorprendente, como el segundo.

## Fernando Francés

En relación con la cuestión de hacer las cosas bien, no sé si lo he dicho, pero no partimos de una idea genial ni de un modelo muy sofisticado. Yo creo que para que te salgan bien las cosas no hace falta demasiado. Hace falta un mínimo de capacidad, evidentemente, y una actitud. Existe la aptitud con *pe* y la actitud con *ce*, y nuestro logo dice *attitude*, o sea, la actitud hace la diferencia.

Creemos que la aptitud es una condición necesaria pero no suficiente, porque también se requiere una actitud. Nuestra diferencia era la actitud. Siendo 100 el máximo, cuando empezamos teníamos aptitud 100 y actitud 55, y creo que nuestros competidores tenían aptitud 70, 80, 90 y actitudes dispares: 60, 70, 80, 40, 20. Ahora nosotros no tenemos aptitud 100, pero sí 90, y no creo que haya quien tenga mejor nota en aptitud con *pe*, y en actitud quiero pensar (pero esto es subjetivo) que seguimos por encima de muchos. Quizá hay alguno, no entre los grandes con visibilidad, que en este elemento cualitativo ya están mejor que nosotros, y en cualquier caso el *gap* que teníamos era antes una ventaja tremenda y ahora ya no lo es tanto. Debemos mantener la aptitud y cuidar el otro elemento, en el que tenemos margen de mejora.

Respecto a lo de cómo ayudar a los clientes, depende de en qué posición estás. Yo en teoría te puedo ayudar a transformar tu negocio. Te ayudo a encontrar una idea: ¿estás en la distribución o estás en el mundo de los supermercados? Pero yo no puedo hacer lo mismo que tú, porque si pudiera conseguiría dinero y montaría yo el negocio. Yo te puedo complementar.

Hay un chiste que dice que el consultor es aquel que si le preguntas la hora te coge el reloj, mira la hora que tienes en el reloj, te da la hora, te cobra por darte la hora y se queda con el reloj. Pero incluso si lo miras así de negativo, eso da valor. Porque tú, que tienes el reloj, no te das cuenta de que puedes mirar

la hora, y lo ves desde otro punto de vista. Nosotros podíamos ayudar a Endesa o a Telefónica porque había un área muy concreta en la que tenían problemas. Así, sabiendo ellos mucho más que nosotros, el consultor aporta otro punto de vista y ese punto de vista a lo mejor es capaz de sacarle diferencial. Otra cosa es que te especializas: encargas a uno de los tuyos que se entere de qué están haciendo los supermercados en Estados Unidos o en Finlandia, donde quizás han montado un sistema muy novedoso. Y te vas ahí, lo estudias y vuelves.

Y eso lo puedes hacer con una cosa pequeña, o puedes vender un proyecto de una persona o de tres personas, un mes, tres meses... Recuerdo que uno de los presentes al principio no invirtió, pero luego picó y nos compró un proyecto, ¿no? Después de esto puedes vender otro proyecto, tal vez de cinco años, con un equipo de 300 personas encargadas de un proceso de transformación o de una parte. Eso vas adquiriéndolo con el tiempo; con el tiempo eres capaz de hacer cosas diferentes. Conocer al cliente es muy importante en nuestro caso. Es importante no llegar con una solución empaquetada de antemano.

En el mercado se nos percibe (para bien y para mal) como muy flexibles y muy voluntariosos, capaces de ponernos en la piel del cliente. La ventaja es que los clientes dicen que somos muy cómodos. El inconveniente está en que a veces el cliente lo que necesita es que llegue alguien y que no le escuche, o que le haga caso en según qué y no en otra cosa. Un consultor puede dar valor técnico, puede dar valor de dinamización, puede generar un choque, provocar algo. Como en todos los sitios, hay quien lo hace bien, quien lo hace regular y quien lo hace mal, pero normalmente, si tienes ganas de hacerlo bien, lo haces bien.

## Àngel Castiñeira

Quisiera expresar un elogio y un problema matemático que para ti va a ser muy fácil. El elogio es que







hay un libro (me consta que los diversos representantes de Agrolimen que nos acompañan lo conocen) de Jim Collins titulado *Empresas que sobresalen*. Tras estudiar estas empresas, Collins dice: “Al final las personas no son el activo más importante de una empresa, lo son las personas adecuadas”. Por tanto, lo que él ha estudiado es que las empresas que sobresalen han dedicado muchísimo tiempo a saber quién subía al autobús, a saber quiénes eran las personas adecuadas. Creo que esto coincide con lo que hicisteis vosotros y me parece enormemente interesante.

Collins identifica otra práctica que también hacéis: “Una vez que tienes a las personas adecuadas, las sitúas dentro del autobús en el asiento adecuado y les das las mejores posibilidades a los mejores”; aquello del síndrome de san Mateo, que a los que tienen se les dará, y a los que no tienen, lo poco que tenían se les quitará, cosa que parece poco evangélica, pero que aparece en el Evangelio de san Mateo.

Me parece que este elogio era digno de hacerse, porque encontrar a las personas adecuadas para la organización es algo fácil de decir y complejo de hacer.

Para pellizcar al ponente, planteo el problema matemático. Quisiera que me despejaras dos incógnitas. Hago una triangulación malévol: los cinco magníficos teníais todos sobre los treinta y pocos años. ¿Qué más teníais en común? Todos veníais de Andersen Consulting, prácticamente todos. Y la segunda incógnita: has dicho que tú conocías a alguna persona. Las dos incógnitas serían, pues, ¿hasta qué punto los contactos ayudan a tener éxito? Porque uno no entra fácilmente a dar consultoría a Endesa, Iberia o Telefónica. Y segunda: ¿Hasta qué punto el hecho de venir de Andersen Consulting no era también la garantía de que teníais ya un *know how* aprendido, incluso una cartera de clientes? Es una pregunta algo malévol, pero creo que ya es la hora para poderla hacer.



### Fernando Francés

Respecto al libro que has mencionado, hay compañías cuyo mayor activo es otro, la fórmula de la Coca-Cola, o la patente de no sé qué o un mecanismo que no tiene nada que ver con las personas. Además, hay compañías que tienen personas que son muy importantes y otras que son *commodity*, igual que compañías que tienen otro tipo de activos más o menos materiales que son clave y otros que son *commodity*.

En nuestro caso, las personas son el activo. Así las cosas, hemos querido ser coherentes con ello, pero hay compañías en el ámbito de consultoría cuyo activo no es el talento de las personas, o no lo es tal y como lo vemos nosotros, y son muy buenas y tienen mucho éxito.

Respecto a la pregunta, durante el primer año, y hablando por tanto de 98 personas, se vinieron 14

cuyo último trabajo había sido Andersen Consulting y 16 que habían estado en Andersen Consulting y luego se habían ido a otro sitio para finalmente recalar en everis. Por ejemplo, Alfonso García Lozano acabó la carrera, estuvo cuatro años en Andersen, se fue a Airtel y luego de Airtel se vino. Había ese vínculo.

Durante el primer año se vinieron de Andersen Consulting por categoría profesional. Yo era director asociado, me habían dicho (y me lo creo) que iba a ser socio en agosto del año siguiente y tuve la duda de meterme en una jaula de oro o ser libre. Si te quedas en la jaula de oro, te vas a arrepentir de algo toda la vida, y si no, pues a lo mejor te vas a arrepentir más, pero no se te va a quedar la espina clavada. Y el resultado fue más o menos decente, pero aparte de otro que se vino cuando era gerente, el resto eran senior o gente con uno o dos años de experiencia, o sea, no tenían cartera.



También teníamos muy claro que no podíamos ir, ni a corto plazo ni a medio plazo, a un cliente de Andersen y vender. Lo nuestro era otro proyecto.

Entre los primeros proyectos que vendimos había uno a Citroën por un millón de pesetas —les dimos un curso de formación—, cosa que te da mucha alegría, pero ya me dirás, te da para poder ofrecer una referencia (“tengo un cliente, Citroën”). Después tuvimos a Airtel; Alfonso, cuando se vino, estaba haciendo una cosa y yo le dije a un directivo suyo que nos interesaba que viniera cuanto antes. Le dije que si quería podía quedarse trabajando para ellos durante un período de tiempo, que les facturáramos lo mismo que les costara y sin margen, pero que en tiempo libre participara ya en el proyecto.

Y luego ganamos un proyecto en la Seguridad Social. La filial de Fujitsu en España, que vendía ordenadores de gama alta, ganó un proyecto, vendió un *mainframe* y todas las horas de servicio de técnica de sistemas nos las dio a nosotros.

Empezamos a trabajar para clientes que yo conocía en el mes de abril, habiendo empezado en octubre con cosas totalmente diferentes.

Cuando creamos la compañía, evidentemente había muchas cosas que nos gustaban de Andersen Consulting. Yo era el que más tiempo llevaba, 10 años. Cuando empecé a trabajar allí estaba feliz, tenía una motivación tremenda, pero poco a poco aquello se fue deteriorando y se perdió. De modo que quisimos conseguir algo parecido y cogimos un montón de vacunas para no caer en los errores que, según nosotros, habían cometido de forma evidente. Evidentemente, con el tiempo hemos cogido otras enfermedades que no habíamos tenido, y en algún caso hemos cogido las mismas, lo que duele más; en alguna medida hemos caído en aquello que tanto criticábamos.

Partimos, pues, con un borrador, una idea que nos gustaba si le quitábamos determinadas cosas. Y creo que se ha construido una compañía con una cultura

muy distinta. Porque claro, luego de repente se incorporan cinco o seis que trabajaban en Telefónica y Sistemas. Y luego viene uno del Banco de Santander en informática y tira y se trae a seis o siete del Banco de Santander. Con todos ellos se construyó una cultura diferencial, para lo bueno y para lo malo.

Yo cuidaba mucho las relaciones con la gente. Me dedicaba al *recruiting* de manera voluntaria: quería entrevistar a todos los que entraran, quería hacer una entrevista y poner un filtro más. Además, me llevaba bien con la de recursos humanos, y ella me pasaba los mejores currículums. Ella también estaba encantada porque sí, por ejemplo, iba a una universidad a hacer una presentación, yo iba con ella. La relación, pues, iba en beneficio mutuo.

Yo hacía el *mentoring* de todos ellos. Tenía un grupo de 70 u 80 personas del que no era el jefe ni el que mandaba, pero en el que tenía una respetabilidad que no tenían otros. Obtenía números muy buenos porque, claro, yo metía en los proyectos a gente buena, y lo que he dicho antes, uno gana 100 y otro gana 110, pero uno vale cinco veces más que el otro, de modo que poner a la persona adecuada o no adecuada tiene un impacto importante.

Normalmente esta gente quiere trabajar contigo, porque ve que les tratas bien. Entonces, ese esfuerzo que me suponía el 30% de mi tiempo resultaba que luego se traducía en que yo en los proyectos no hacía nada, porque lo iban haciendo ellos. Y también te da credibilidad, porque en una hipotética marcha de la compañía podrías llevarte a más o menos gente. En este sentido, recuerdo que una vez, cuando nos preguntamos cuánto vale un socio de una compañía o por qué vamos a valorar más o menos a uno que a otro, uno dijo: “Pues muy fácil, un socio vale como vale el equipo que se llevaría si se va de la compañía”.

Para mí, pues, el valor diferencial no era el conocimiento de los clientes. Con estos iniciábamos la relación diciéndoles, más o menos: “Dame una oportunidad, déjame que vea algo contigo, déjame que



te demuestre que te doy valor; si no estás contento, no pagas por este trabajo, pero si estás contento, me pagas”. Pero el valor diferencial no estaba aquí, sino en el hecho de que yo conocía a la gente que claramente era diferencial. Nos paso una anécdota como a los dos años de empezar la compañía. En Andersen se hizo una campaña para intentar recuperar a ex trabajadores. Lanzaron internamente un correo poniendo nombres de “ex” que se habían ido en los últimos cuatro o cinco años. Ponía quiénes eran, dónde estaban, cuáles habían sido sus últimas evaluaciones en Andersen y cuándo se habían ido de Andersen.

Me llegó una lista de estas. ¿Sabéis cuántos de los 15 o 16 que os he dicho que venían de Andersen Consulting tenían la máxima evaluación? Todos. Pueden conocer a una persona que es muy influyente y que te puede aportar una venta, y a otra que puede ser un socio en un proyecto profesional. Al apostar por uno o por otro decides tomar una estrategia u otra.

Ahora no somos tan puristas, lo que puede que sea bueno, no digo que sea malo. Para mí, lo ideal sería mantener todo lo bueno de antes y mejorar en lo demás. Por pedir que no quede.

## Andreu Puig

Andreu Puig, de Agrolimen.

Yo quisiera que nos contases un poco sobre liderazgo individual y colectivo. Lo que nos has contado hoy con mucha humildad describe un panorama de un liderazgo colectivo muy importante, pero a mí se me hace difícil visualizar cómo se han tomado todas esas decisiones. Una empresa, sin estar en una crisis profunda, siguiendo en crecimiento, aunque sea un crecimiento desacelerado, decide hacer un cambio interno profundísimo y radical; se reúnen los socios del grupo 1 y deciden que la mitad de ellos se desvinculan, se cortan



la cabeza a ellos mismos y se sacrifican por el bien común, empezando un nuevo proyecto desde cero.

Esto es realmente un cambio estructural importantísimo en un momento en que parece que las circunstancias no lo exigían. Este tipo de comportamientos solo los he visto en organizaciones muy jerarquizadas donde alguien obliga a esta decisión o en colectivos donde se mantiene el objetivo del bien común por encima del individual.

¿Cómo se da esta dinámica? Porque vista desde fuera es realmente impresionante.

### Fernando Francés

No deciden la mitad sacrificarse, deciden que alguien elija qué mitad se sacrifica. Pero tampoco es que se sacrifiquen, sino que van a emprender una aventura o no la van a emprender renunciando a un salario. Y

ya lo he dicho: estoy convencido de que ahora están mucho mejor los que se han ido que los que se han quedado, porque al principio te da pereza, pero luego cuando te has metido estás encantado.

El liderazgo de esta compañía es bastante compartido. Si quieres tener gente buena, no puedes asumir un liderazgo jerárquico, porque la gente buena se te va. Por tanto, tienes que hacer un grupo cohesionado. La forma en la que esto ha funcionado, más o menos, ha sido que había un grupo bastante cohesionado que se llevaba muy bien internamente y que tenía la capacidad para liderar a un grupo mucho mayor.

Si alguien toma una decisión unilateral y de una manera mesiánica, probablemente no se implementará. O se implementaría, pero no se haría con convencimiento y quedaría mal; hay más probabilidades de éxito si haces una cosa convencido, aunque no sea la mejor elección, que si ejecutas la mejor elección sin estar convencido.



Para tomar decisiones, me pongo a hablar con la gente. Pregunto opiniones. Al final, cuando ya tienes que empezar a cerrar (porque opiniones hay de todo tipo), negocias con un grupo reducido, que son los líderes. Entonces sabes que, habiendo convencido a estos diez, la votación del consejo de socios sale con el 95% de los votos, lo que equivale a avanzar cohesionados.

Esta fórmula es diferente del formato jerárquico, donde la solución puede ser cohesionada porque hay disciplina, pero donde la falta de convencimiento hace crecer el riesgo de que las cosas no funcionen. Y pueden tomarse decisiones por el 51% de los votos, que es un porcentaje menos fuerte. En definitiva, hay que conseguir la armonía y la cohesión, y para ello uno debe ser consciente del poder que tiene, del poder que necesita, de lo que tiene que ceder o no tiene que ceder.

Ahora estamos en un momento en que no tenemos una cohesión 100%. En parte es positivo, porque

todo el mundo es más maduro y cuestiona más las cosas. Pero también es negativo, porque llega un momento en el que hay que tomar una decisión. En este sentido, hay un fenómeno con el que tenemos que luchar, que es la miseria humana: al principio éramos todos más humildes, ahora somos más listos y arrogantes y aceptamos menos la opinión de los demás. En este terreno nos jugamos el gestionar un buen activo los próximos años y ser una compañía respetable con el riesgo de deteriorarnos, o el encontrar una oportunidad y ejercer un liderazgo especial que ahora no tenemos, pasando a ser 100.000 en poco tiempo.

### Francisco Longo

Lamento que los alumnos que tengo cada año en mi curso "Managing People" del MBA full time de ESADE no tengan la oportunidad de escucharte. Lo lamento porque cuesta hacer llegar a la gen-

ESADE







te (gente de 28 a 30 años con una media de cinco años de experiencia empresarial) la importancia de gestionar personas. De hecho, la mayor parte de ellos cuando terminen el máster quieren ser directores financieros o de marketing, y no hay ninguno en el grupo, pues es una pregunta que hago sistemáticamente, que se considere a sí mismo un gestor de personas.

Mi pregunta es relativa a lo que tú consideras una equivocación: esa marcha de la compañía que no fue tal marcha. Que por cierto, me recordaba lo que a algunos nos preocupa en estos momentos: que cierto entrenador de un equipo de fútbol acabe por cometer un error parecido. Es un tema de mucha actualidad.

La cuestión es que acabas no marchándote, y por lo tanto, la compañía sigue teniendo la asignatura pendiente de desarrollar su continuidad en un determinado momento sin el presidente fundador. ¿En

qué medida la presencia del fundador ayuda o no ayuda a la renovación de la empresa en un momento como el que atravesáis?

### Fernando Francés

A ese error le he dado y le hemos dado muchas vueltas. Yo hacía un papel, que consistía en ser el líder de los socios, y cuando me fui no dejé de serlo. Es, por así decir, un título que de alguna manera sí me reservé. Renuncié explícitamente a ser ejecutivo, a hacer un montón de cosas, pero a ese rol, del que no era consciente, no renuncié. Así, como yo no renuncié, nadie tomó esa posición, y como no ejercí, perdí liderazgo. El liderazgo es muy complicado de recuperar, porque pierdes cercanía. Puedes trabajar el volver a entenderte con quien te entendía y te reconocía como líder, pero es algo duro, así que es mucho más difícil cuando se trata de quien no te conoce.

De este modo, se desperdició un activo y no se construyó otro en paralelo. Ahora para hacer la renovación tendré que dejar de ser el líder de los socios. Entiendo que tendré que dejar de serlo cuanto antes. Que yo esté o no esté en la compañía no es problema, pero claramente, para lanzar la renovación tiene que cambiar el líder. En algún caso eso se puede hacer de manera tutelada, es decir, que de alguna manera el líder consigue que otro le tome el relevo; pero esa oportunidad nosotros la hemos quemado, nos ha salido mal y no queda otra bala. Ya no podemos hacer la tutela del delfín.

Nuestra idea era no forzar a nadie porque creíamos que eso no le reforzaba. A mí me gustó mucho de la primera época de Aznar que dijera que se iba a ir, pero creo que hizo mal en nombrar al sucesor, porque independientemente de que sea bueno o sea malo, cosa que no entro a valorar, creo que quedó debilitado por el hecho de haber sido impuesto. En nuestro caso, al nuevo le colgamos un lastre de otro tipo: no tenía el espacio necesario porque lo estaba ocupando yo, que mantenía mi papel sin ejercerlo. Por eso ahora ya hay que hacer el cambio por otra vía.

### Àngel Castiñeira

Por la hora que es, os propongo que demos la sesión por finalizada.

Acabo con dos últimos comentarios. El primero es, obviamente, agradecerle muchísimo a Fernando que haya venido (como decíamos al principio) a exponer y a exponerse. Pienso que ha hecho las dos cosas: si la primera fase del proyecto era un momento feliz y, por tanto, fácil de explicar, la segunda era más difícil. Por tanto, le quedamos doblemente agradecidos.

Obedeciendo a mi vocación de profesor os propongo dos preguntas para el trayecto a casa. Una es

“¿qué he aprendido?” y la otra “¿cuál es mi propósito a la luz de lo explicado por Fernando y de la aventura de everis?”

Y es que este tipo de sesiones no funcionan simplemente para el lucimiento del ponente, sino que forman parte de un proceso de aprendizaje vuestro, que sois directivos, a partir del camino recorrido por otros directivos. Así, el hecho de que el ponente nos explique con honestidad cómo ha vivido su trayectoria nos proporciona en cierto modo un espejo en el que podemos reflejar también nuestra propia realidad como directivos. Y en lo tocante a la segunda pregunta que formulaba, las respuestas dadas por Fernando a cada momento y situación vividos pueden servirnos para que nos preguntemos si haríamos lo que él hizo o no.

Os agradezco muchísimo la atención, la confianza y la ayuda que habéis prestado al ponente, y os emplazo a que en los próximos *Momentos de Liderazgo* volváis a participar en la sesión con nosotros. Buenas noches a todos y a todas.

- nº1. GARRIGUES, Antonio; PUJOL, Jordi y GONZÁLEZ, Felipe, (2005); *Europa: la necesidad de nuevos liderazgos*, Barcelona: ESADE.
- nº2. INNERARITY, Daniel (2006), *El poder cooperativo: otra forma de gobernar*, Barcelona: ESADE.
- nº3. VARIOS AUTORES (2006), *Los retos del liderazgo hoy*, Barcelona: ESADE.
- nº4. PIO, Edwina (2006), *Management Gurus: An Indian Soundtrack on Leadership and Spirituality*, Barcelona: ESADE.
- nº5. LOWNY, Christopher (2006), *What 21st Century leaders can learn from 16th century jesuits*, Barcelona: ESADE.
- nº6. JENSEN, Michael C. (2007), *A New Model of Leadership*, Barcelona: ESADE.
- nº7. MAS-COLELL, Andreu (2007), *Lideratge i recerca a Catalunya: necessitats i possibilitats estratègiques*, Barcelona: ESADE.
- nº8. PUJOL, Jordi (2007), *Pensar el Lideratge. Què significa ser líder?*, Barcelona: ESADE.
- nº9. BRUFAU, Antoni (2007), *Pensar el Lideratge. Lideratge i Globalització*, Barcelona: ESADE.
- nº10. EABIS (2006), *Cualidades del liderazgo y competencias de gestión para la responsabilidad de la empresa*, Barcelona: ESADE.
- nº11. OLIU, Josep (2007), *Moments de Lideratge. La sortida a borsa del Banc de Sabadell*, Barcelona: ESADE.
- nº12. OLLÉ, Ramon (2007), *Moments de Lideratge. Liderar el canvi en un entorn multinacional i multicultural: el cas EPSON*, Barcelona: ESADE.
- nº13. TERRIBAS, Mònica (2008), *Els lideratges intangibles de l'era mediàtica*, Barcelona: ESADE.
- nº14. CASTIÑEIRA, Àngel; LOZANO, Josep M. (2008), *Pensar el Liderazgo. El valor de los liderazgos*, Barcelona: ESADE.
- nº15. VARIOS AUTORES (2007), *Liderazgos clave en las sociedades avanzadas. Una reflexió desde Catalunya y España*, Barcelona: ESADE.
- nº16. SAUQUET, Alfons (2008), *Pensar el Liderazgo. Organizar y liderar: el qué, el cómo y el cuándo*, Barcelona: ESADE.
- nº17. AGUILAR, Luis F. (2008), *Gobernanza: normalización conceptual y nuevas cuestiones*, Barcelona: ESADE.
- nº18. IMAZ, Josu J. (2009), *Pensar el Liderazgo. Liderazgo político y liderazgo empresarial*, Barcelona: ESADE.
- nº19. MARTÍN MARURI, Ignacio (2009), *Liderazgo adaptativo y autoridad*, Barcelona: ESADE.
- nº20. GOMÁ, Javier (2009), *Ejemplo y carisma*, Barcelona: ESADE.
- nº21. VARIOS AUTORES (2009), *Liderazgos clave en las sociedades avanzadas. ¿Políticos sin ideas, intelectuales sin poder?*, Barcelona: ESADE.
- nº22. TODÓ, Adolf (2009), *Pensar el Lideratge. El lideratge en temps de canvis*, Barcelona: ESADE.
- nº23. JULIANA, Enric; PUJOL, Jordi; VALLESPÍN, Fernando (2010), *La deriva de España y Cataluña*, Barcelona: ESADE.
- nº24. BOTIFOLL, Jordi (2010), *Momentos de Liderazgo. La evolución del liderazgo en la era internet del siglo XXI*, Barcelona: ESADE.
- nº25. VARIOS AUTORES (2010), *Empresa y liderazgo: ¿Qué liderazgos empresariales necesita nuestro país?*, Barcelona: ESADE.
- nº26. SOLANA, Javier (2010), *Pensar el Liderazgo. Liderazgo y Gobernanza en la nueva estructura de la Unión Europea*, Barcelona: ESADE.
- nº27. MAS, Artur (2010), *Moments de Lideratge. Liderar un projecte de país en temps de relleu i canvis*, Barcelona: ESADE.
- nº28. SERLAVÓS, Ricard (2010), *Pensar el Liderazgo. Las competencias en el ejercicio efectivo del liderazgo*, Barcelona: ESADE.
- nº29. ZAFRA, Manuel (2010), *El liderazgo en el ámbito público local*, Barcelona: ESADE.
- nº30. SEVILLA, Jordi; MARINA, José Antonio (2010), *Ética pública y valores para la gobernanza*, Barcelona: ESADE.
- nº31. LOSADA, Carlos (2010), *Pensar el Liderazgo. El entorno cotidiano donde se ejerce el liderazgo*, Barcelona: ESADE.
- nº32. VALLESPÍN, Fernando (2010), *Las consecuencias políticas y sociales de la crisis económica*, Barcelona: ESADE.
- nº33. VARIOS AUTORES (2011), *Liderazgos clave en las sociedades avanzadas. El liderazgo en tiempos de crisis*, Barcelona: ESADE.
- nº34. CRUANYES Toni (2011), *Tony Blair versus Gordon Brown. Dos lideratges contraposats i en competència*, Barcelona: ESADE.
- nº35. MAS, Salvador (2011), *La direcció d'orquestra: un altre tipus de lideratge*, Barcelona: ESADE.
- nº36. ALEMANY, Salvador (2011), *Moments de Lideratge. Nosaltres juguem la partida, tres paisatges i un relat*, Barcelona: ESADE.
- nº37. RESINA, Joan Ramon (2011), *Catalunya al món. Com liderar la projecció exterior d'una nació sense estat*, Barcelona: ESADE.
- nº38. VARIOS AUTORES, (2012), *Nuevo ciclo político en Europa, España y Cataluña: los retos institucionales que tenemos por delante*, Barcelona: ESADE.
- nº39. FRANCÉS, Fernando (2012), *Dos momentos de liderazgo. Construir una compañía de 5 a 100.000*, Barcelona: ESADE.



**ESADE**  
Business School

Executive Education