

# ESADE

Para hacer consultas o solicitar  
más información sobre la  
Cátedra Liderazgos y  
Gobernanza Democrática,  
podéis dirigirlos a:

Pau Mas i Codina

Av. de Pedralbes, 60-62  
08034 Barcelona

Tel.: + 34 932 806 162

Fax: + 34 932 048 105

A/e: [catlideratges@esade.edu](mailto:catlideratges@esade.edu)

# ESADE



Segunda jornada de reflexión y debate

# Liderazgos clave en las sociedades avanzadas

## El liderazgo desde la perspectiva de género y el liderazgo científico

Cátedra LiderazgoS y Gobernanza Democrática

Monasterio de Sant Benet de Bages  
19 y 20 de noviembre de 2007

abertis

Agrolimen

gasNatural

IZASA

QUADIS

Executive Education

SANT BENET II

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

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

Son promotores de la Cátedra:



# ACTO DE BIENVENIDA





### Joan Manuel Soler

*Bona tarda a tots. Benvolguts amics, estimat President, queridos amigos, buenas tardes a todos.*

Hace un año, coincidiendo con el inicio de las actividades de la Cátedra LiderazgoS y Gobernanza Democrática, realizamos nuestra primera jornada en este magnífico emplazamiento de Sant Benet de Bages. En aquel encuentro fundacional quisimos compartir con algunos de vosotros qué era aquello que nos preocupaba en relación con la función y el ejercicio del liderazgo. Todos los participantes pudimos aportar nuestras inquietudes en un marco de confianza y complicidad al que, sin duda, contribuye el espíritu de recogimiento de este magnífico monasterio. Este año estamos en un sitio mucho más moderno, pero espero que el espíritu sea el mismo.

Al final de aquella jornada, una mayoría de los presentes nos conjuramos para celebrar este encuentro de manera anual, en este mismo lugar, siempre y cuando los amigos de Caixa Manresa nos renovaran su hospitalidad. Hoy volvemos a estar aquí, cumpliendo esa promesa y con cierta conciencia de estar contribuyendo a crear algo que puede y debe ser grande. El espíritu de Sant Benet va a ir ligado no solo a la excelente restauración de una pieza clave en la historia de Cataluña, sino también al valor del liderazgo, de los liderazgos, como factor esencial de la renovación de nuestras sociedades, de nuestra democracia y de nuestras empresas.

A ESADE, institución que me siento orgulloso de presidir, le complace que este impulso renovador sea posible gracias a la ayuda, la presencia y la implicación activa de prohombres que no solo han ejercido de manera brillante el liderazgo

en Cataluña y en España, sino que también han sido y siguen siendo, en muchos aspectos, referentes cívicos. Hoy me estoy refiriendo especialmente al Presidente Pujol y al amigo Garrigues. A ellos quiero darles, en nombre de ESADE y de todos los organizadores, nuestro agradecimiento y reconocimiento.

En esta segunda edición de nuestro encuentro, no obstante, tenemos otros motivos de celebración. Por un lado, tenemos el privilegio de estrenar este complejísimo y atractivo recinto de Món Sant Benet, que Caixa Manresa ha puesto en nuestras manos y en el que se conjugan pasado y futuro, herencia y proyecto, tradición e innovación. Valentí Roqueta, Adolf Todó, Marta Lacambra, Jaume Massana y todo el equipo de esta pequeña gran caja representan un ejemplo magnífico de liderazgo, donde lo económico y lo social se entrelazan de manera coherente, contribuyendo a la proyección y el desarrollo de la comarca del Bages. Les invito, pues, a disfrutar de la magia de este recinto y de su belleza.

Por otro lado, celebramos también el haber podido duplicar el número de asistentes, motivo que explica el cambio de sala. Ustedes han sido elegidos e invitados por su excelencia y su calidad personal, y el hecho de que nos den su confianza y hayan aceptado venir, a pesar de sus responsabilidades, es para nosotros la mejor prueba del acierto y la necesidad de este tipo de jornadas. Por ello les estamos muy agradecidos.

El tema de debate de la jornada es de primer nivel. Nos hallamos inmersos en una sociedad cada vez más compleja, con grandes cambios sociales, demográficos, tecnológicos y ecológicos, que convierten en imprecisas muchas de las predicciones y tendencias expresadas hace solo unos pocos años. Por este motivo, cada vez más, se necesitan grandes y buenos líderes que nos ayuden a conducir la sociedad, a dirigir esos cambios con valores claros y con la fuerza que nuestro país demanda y merece.

ESADE celebra este año su cincuenta aniversario. Desde su fundación ha mostrado un gran interés por preparar y escuchar a los líderes sociales, por explorar aquellos temas que permiten identificar elementos críticos y oportunidades para continuar avanzando como sociedad. Como nos explica el doctor Castiñeira en la presentación de la jornada, resulta muy oportuno hablar, una vez más, de liderazgo. En todas partes se habla de falta de liderazgo: en la sociedad, en el ámbito político, en el ámbito empresarial —aún resuenan los ecos de las recientes declaraciones del Círculo—, en el ámbito social, en nuestro país, en Europa en general...; y es bastante cierto.

Las personas que crearon ESADE hace cincuenta años compartían la idea de que en Cataluña era importante formar buenos líderes. Hoy, con el reconocimiento mundial del trabajo bien hecho —y lo puedo afirmar como observador privilegiado, no implicado en la gestión diaria—, ESADE sigue comprometida con la búsqueda de la excelencia en el liderazgo o, mejor dicho, de los liderazgos —con una «S» final, como explicita el lema de la jornada—. De entre los distintos ámbitos del liderazgo, la edición de este año se centrará en dos campos claves: el liderazgo científico y el liderazgo desde la óptica del género, que nos llevará a reflexionar sobre el nuevo rol que corresponde a la mujer en el liderazgo del siglo XXI.

Nos queda mucho y buen trabajo por delante. Si lo hacemos bien, y no tengo la menor duda de que será así, creo que podremos aportar una pequeña luz al futuro de nuestras sociedades y a los avatares de nuestro país. Al fin y al cabo, esas son las principales tareas del liderazgo.

Por una cuestión personal ineludible, me va a ser imposible acompañaros en la jornada de mañana. Por ello me gustaría desearos que el debate sea muy provechoso, para cada uno de vosotros, para cada uno





de nosotros y muy especialmente para nuestra sociedad, *per al nostre país*, para que volvamos a ser el referente positivo y protagonista del cambio de nuestro país.

Muchas gracias a todos.

### Carlos Losada

Tiene la palabra el señor Valentí Roqueta, Presidente de Caixa Manresa.

### Valentí Roqueta

*Benvolguts amics*, queridos amigos.

Permítanme que, en nombre de Caixa Manresa y en el mío propio, les dé mi más cordial bienvenida a Món Sant Benet. Estamos muy contentos de que, poco más de un

año después de habernos reunido por primera vez en la iglesia, en aquella iglesia que entonces estaba en proceso de restauración, nos veamos de nuevo, y de que volvamos a celebrar esta jornada de la Cátedra LiderazgoS y Gobernanza Democrática de ESADE.

Les quiero agradecer que hayan vuelto aquí. Han vuelto a su casa, y cuando les digo que están en su casa, les digo también que nos sentimos como si fuéramos de la familia. Si no tuviéramos la confianza que tenemos con ESADE y con todos ustedes, no nos hubiéramos atrevido a invitarles a celebrar esta reunión, que es la primera que celebramos pocos días después de la inauguración. Precisamente por eso deberán excusarnos y perdonarnos, porque, quizás, algunos detalles no estarán a la altura que ustedes merecen. En cualquier caso, espero que lo entiendan; la familia tiene cosas buenas y malas, y espero que aquí también haya ese grado de confianza. Nos resulta muy agradable tenerles aquí.

Por lo que respecta a Món Sant Benet, Caixa Manresa ha realizado un esfuerzo notable en dos direcciones. Por un lado, ha rehabilitado el monasterio y sus espacios anexos, como el palacio del abad y las dependencias barrocas y modernistas, y lo ha dotado de un museo rompedor y moderno. Por otro lado, ha recuperado unos espacios, como este donde nos encontramos ahora, a los que nosotros llamábamos *les golfes* y que no se aprovechaban para nada.

En otro espacio hemos edificado un centro que denominamos Fundación Alicia y que muchos de vosotros ya conocéis. Se trata de un centro innovador; que pretende ser un lugar internacional de investigación sobre alimentación y salud, y de promoción de la cocina tradicional y moderna catalana. A todo ello cabe sumar un centro de convenciones, que cuenta con servicios didácticos, un punto de información turística, restaurante, una tienda y el Hotel Món, donde ustedes se alojarán.

El esfuerzo de Caixa Manresa por poner Món Sant Benet al servicio de la sociedad ha sido también —lo decía ahora el Presidente— un ejercicio de liderazgo, que ha puesto de manifiesto nuestro compromiso y nuestra voluntad de servicio al territorio, a las personas y, en definitiva, al país.

Se trata de un liderazgo caracterizado por una mezcla de utopía, ambición y pasión, y que han ejercido en primera instancia nuestro director general, Adolf Todó, y la directora de la Obra Social, Marta Lacambra, ambos aquí presentes. A ellos cabe sumar el equipo directivo de Caixa Manresa y, en general, todas aquellas personas que, de una forma u otra, han dedicado buena parte de su trabajo a llevar adelante este proyecto que tiene un punto de utopía, una utopía «razonable», que nos ha permitido soñar, visualizar un sueño, un sueño que todos compartíamos.

Además, este proyecto ha tenido un punto de ambición y de pasión: ambición, porque nos podríamos haber limitado exclusivamente a la restauración de estas piedras —lo que, de por sí, ya es un trabajo inmenso—,

pero hemos querido ir más allá; y pasión, porque nos hemos puesto a trabajar en ello con fe, con una gran fe en nuestro país, en nuestra gente y en nuestro futuro. Precisamente para este futuro hemos elaborado un proyecto que quiere convertirse en un referente significativo de desarrollo cultural, científico y turístico de Cataluña.

Sean bienvenidos, pues, a Món Sant Benet. Espero que este encuentro de la Cátedra LiderazgoS y Gobernanza Democrática de ESADE se pueda consolidar en este espacio renovado y que, en futuras ediciones, podamos tener el honor y la satisfacción de saludarles a todos de nuevo. Al fin y al cabo, en estas reuniones recuperamos una de las funciones más importantes de los monasterios medievales: la de ser fuente de cultura y de vida, la de ser un espacio de recogimiento y de paz apto para la reflexión.

Nada mejor; pues, que el que este techo renovado, estas paredes antiguas, nos permitan reflexionar sobre los retos y las claves del liderazgo en el mundo desarrollado.

Muchas gracias.

### Carlos Losada

*Moltes gràcies, President.*

Tras las presentaciones, vamos a iniciar el que es propiamente el trabajo de estas jornadas, y lo haremos con las ponencias inaugurales.

Doy en primer lugar la palabra al moderador; el profesor Longo, director del Instituto de Dirección y Gestión Pública de ESADE y miembro del equipo académico de la Cátedra.

### Francisco Longo

Muchas gracias. Buenas noches.



Vamos a iniciar la primera de las sesiones de reflexión de la jornada, cuyo objetivo es realizar una reflexión general sobre los liderazgos y, en concreto, sobre los liderazgos clave, como ponen de manifiesto las dos preguntas que constan en el programa.

Probablemente, para llevar a cabo esta reflexión sobre la situación de los liderazgos en las sociedades avanzadas y, en concreto, en la nuestra, será bueno partir de una visión amplia del concepto de liderazgo, de una visión que lo considere no solo como una cualidad más o menos rara que poseen ciertas personas, sino también como una cualidad o atributo de los grupos humanos que les permite, cuando gozan de él, afrontar con éxito determinadas cosas. Concretando un poco más, se diría que el liderazgo permite dar orientación a los grupos, a las organizaciones, a las comunidades, a las sociedades, a las naciones...; es decir,

les proporciona una dirección, además de motivación para seguir ese camino y capacidad para afrontar los cambios, especialmente cuando son difíciles, producen ansiedad y generan dificultades.

Por todas estas razones, los liderazgos se consideran elementos definitorios de sociedades con buena salud, de organizaciones capaces de conseguir sus objetivos. Es sobre todo ello sobre lo que vamos a pedir que reflexionen con absoluta libertad a las personas a quienes se ha pedido esta contribución inicial. Específicamente, se ha pedido al profesor Fernando Vallespín que prepare una contribución que sirva para centrar el debate, pero lo va a hacer acompañado de otras dos personas, Antonio Garrigues, y el *President* Jordi Pujol.

Escucharemos sus intervenciones durante aproximadamente una hora. Si falta tiempo para



el desarrollo del debate, que deberá finalizar a las nueve para cumplir con el programa de la visita, podremos continuarlo durante la cena. Así pues, no daremos el debate por concluido a las nueve, sino que pospondremos su segunda parte para la hora de la cena.

De acuerdo con el orden de intervención que hemos establecido, abrirá el fuego Antonio Garrigues. A continuación intervendrán el profesor Vallespín y el *President* Jordi Pujol. Por lo tanto, Antonio, tienes la palabra.

### Antonio Garrigues

Muchas gracias. La verdad es que no merezco tanto protagonismo, pero lo acepto encantado, porque a mi edad este tipo de gestos le animan a uno a vivir con más fuerza. Ante todo, y dirigiéndome

especialmente a quienes no estuvieron el año pasado, me gustaría recordar lo bien que lo pasamos en la primera reunión de la Cátedra LiderazgoS y Gobernanza Democrática. Fue una jornada realmente estupenda. La reunión plenaria se celebró en la iglesia, y después disfrutamos de un magnífico almuerzo en el claustro. Fueron dos encuentros llenos de sentido, y estoy seguro de que el de este año no se va a quedar atrás.

Así mismo, me gustaría agradecer a Caixa Manresa lo que está haciendo, que es una obra realmente admirable. Espero que tengan el verdadero sentimiento —seguro que lo tienen— de que estas iniciativas tienen que servir para siempre y que, por tanto, el esfuerzo que están haciendo al final tendrá una rentabilidad. Yo doy por seguro que vais a tener una rentabilidad muy alta —así lo espero, pues este tipo de manifestaciones enriquecen mucho la vida

cultural española— y que vais a contribuir a que este espacio se convierta en un centro de discusión permanente, en un foro de inexcusable referencia. Lo que estáis haciendo, por ejemplo, en relación con la dietética y la alimentación, que es una de las claves del mundo que viene, es sencillamente admirable.

También quisiera agradecer a ESADE lo que está haciendo, porque poner en marcha todo esto puede parecer fácil, y ahora que estamos todos reunidos puede parecerlo aún más, pero lo cierto es que tener la idea, defenderla y plantearla como lo está haciendo es encomiable.

Entrando ya en el tema que nos trae aquí, pero enlazándolo con ESADE y con el espíritu de Sant Benet, les explicaré que el otro día teníamos un debate acerca de si alguna vez se había replanteado la duración de los liderazgos eclesiásticos. Muchas personas piensan que este es un tema que no se puede plantear en la Iglesia; sin embargo, alguien se encargó de recordar que los jesuitas se están planteando la posibilidad de fijar un límite máximo de edad para que el padre general pueda seguir siéndolo, de manera que el tema de los liderazgos es perfectamente planteable también en el ámbito eclesiástico.

¿Por qué hablamos de liderazgos? Aunque lo hemos discutido ya varias veces, nos puede resultar útil volver sobre ello rápidamente. Para empezar, cabe señalar que hoy es muy común hablar de falta de liderazgo, y aunque en mi opinión el tema es bastante más complejo, vamos a intentar simplificarlo partiendo de esa base.

De lo que no hay duda, pues lo constatamos con claridad, es de que nos hallamos inmersos en una etapa de globalización, y si hay globalización, lo lógico es pensar que debe de haber algún tipo de liderazgo global. Existe alguna forma de liderazgo global, pero se trata de una forma de liderazgo muy poco clara. Así, si lanzamos esa magnífica pregunta tan española de «¿aquí quién manda?»,

la respuesta no se hace esperar: «aquí mandan los americanos». Evidentemente, mandan los americanos, pero mandan muy mal. ¿Por qué? Porque no han asumido la idea de compartir el liderazgo en la globalización. La sociedad americana, en efecto, no está dispuesta a aceptar ningún tipo de institución global, nada que pueda afectar a su plena decisión en materia de soberanía: no han firmado el Protocolo de Kyoto, no acatan las decisiones del Tribunal Penal Internacional, no han firmado la Convención contra la Tortura, y no piensan formar parte de otras instituciones globales ni firmar declaraciones emitidas por ellas. Aceptan las Naciones Unidas, mientras tengan capacidad de veto y capacidad de mando, pero, en cuanto a las restantes instituciones globales, en estos momentos, bajo la presidencia de George Bush, con los americanos no se puede contar.

Lo malo de todo esto es que una globalización sin un liderazgo auténtico es una globalización imperfecta; como consecuencia, en ese mundo global asistimos a unos déficits democráticos y jurídicos impresionantes, pues avanza con inseguridades jurídicas y democráticas muy profundas. El mero hecho, por ejemplo, de que la sociedad actual tenga que soportar fenómenos como los de Guantánamo nos debería inquietar, pues pone de manifiesto que la capacidad de respuesta frente a claras situaciones de abuso es muy limitada.

Centrémonos ahora en el caso de Europa. El proceso europeo es un proceso que está en marcha: hay una Unión Europea, hay un Banco Europeo, hay una moneda europea... Ahora nos han quitado el himno y los símbolos, pero a buen seguro volverán a aparecer en algún momento... En cualquier caso, existe una Unión Europea y, como toda unión, como todo grupo de personas o de países, requiere un liderazgo. En este sentido, todos aceptamos que hay dos líderes potenciales: el Reino Unido y el eje franco-alemán, al que debemos Europa.

¿Quién hace Europa? Clarísimamente, el eje

franco-alemán. Cuando el eje franco-alemán lo hace bien, Europa funciona bien; y cuando lo hace mal, Europa funciona mal. Hasta hace poco tiempo teníamos un eje franco-alemán realmente pobre, el que constituían Schröder y Chirac. Fue un eje que empobreció a Europa, que llevó al fracaso el Tratado Constitucional y que dejó como legado una Europa dormida, aletargada, entristecida e insignificante en el contexto mundial.

Ahora las cosas han cambiado un poco. El nuevo eje franco-alemán, encabezado por Sarkozy y Merkel, es mejor que el anterior, es más positivo. Sin embargo, es también un eje muy complicado, porque Francia y Alemania no están de acuerdo en ciertos temas cruciales, como la entrada de Turquía en la Unión Europea.

En cualquier caso, son dos países que tienen ante sí —lo queramos aceptar o no— una etapa muy compleja. En este sentido, todo el mundo tiene asumido que Francia y Alemania saldrán de su enquistada situación económica el día que se atrevan a afrontar la reducción de los costes sociales. Sin embargo, no es menos cierto que los primeros pasos que han dado Sarkozy y Merkel en este sentido han generado una oposición sindical realmente feroz, que es muy difícil de controlar en estos países.

Otro tanto ocurre, por fin, en el eje del Pacífico, donde no se sabe quién manda ni cómo puede mandar. Se habla de China, de Rusia, de Japón, de la India..., pero el eje del Pacífico no cuenta todavía con un liderazgo claro y natural. En el resto del mundo, por otra parte, tenemos el problema del Islam y el fenómeno de los poderes asociados al mundo indígena, que se revela con claridad en Latinoamérica y está generando fuentes de poder. En definitiva, desde un punto de vista global, se observa con nitidez una absoluta falta de liderazgo.

No sé si ese es también el caso de España. En España, en mi opinión, los liderazgos están muy

claros; lo que ocurre es que esos liderazgos tienen connotaciones muy negativas. Creo que no es el momento de profundizar en esta cuestión, pero lo cierto es que, en España, la gente también sostiene que existe una falta de liderazgo, que hay demasiada confusión, que no hay objetivos concretos ni claros, que hay una serie de elementos que son muy difíciles de controlar... Yo suelo explicar que lo que está pasando en España también está pasando en Italia, en Portugal e, incluso, en Francia, a pesar de que Sarkozy haya asumido el riesgo de un liderazgo muy comprometido, muy activo (ya veremos cuánto le dura). Así pues, que nadie se asuste cuando se hagan este tipo de planteamientos. No podemos aspirar, tampoco en estos momentos, a liderazgos simples.

No cabe duda de que, en la época del Presidente Pujol, los políticos asumieron un liderazgo con grandeza. ¿Por qué? Porque los problemas de España necesitaban grandeza, y eso es lo que la clase política española, y el pueblo español en su conjunto, aportaron: grandeza de ideas, grandeza de ánimos y grandeza de objetivos. Sin embargo, una vez consolidada la democracia, parece que nos hemos convertido en una de esas democracias aburridas, que tienen otro tipo de valores y otro tipo de planteamientos.

Hoy, pues, debemos asumir con toda claridad que, en el mundo global, existe un problema de falta de liderazgo y que la cuestión es más compleja de lo que parecía. El sociólogo, filósofo y científico español Jorge Wagensberg define el progreso como el «proceso por el que uno avanza hacia la complejidad». Estoy de acuerdo con él. Creo que caminamos hacia sociedades cada vez más complejas, cada vez más difíciles, donde los sentimientos individuales y los sentimientos sociales se entremezclan de manera muy poco controlable. En consecuencia, no podemos responder a la cuestión del liderazgo de forma simple.

Hace poco tuve el placer de compartir en ESADE



## ACTO DE BIENVENIDA

una mesa de debate con Àngel Castiñeira y Carlos Losada sobre la distinción entre liderazgos carismáticos, liderazgos democráticos y liderazgos convencionales. Me parece que es una cuestión que merece la pena plantearse, porque al final lo importante y lo bonito del liderazgo es que enlaza con la calidad democrática. Inevitablemente, si avanzamos en calidad democrática, los liderazgos deben hacerlo también, y no retroceder, como sucede de vez en cuando.

Por otra parte, hablamos de que nos hallamos inmersos en una época cambiante, de manera que los liderazgos deben tener menos duración que en épocas más estables. Lo estamos viendo en países como Estados Unidos, donde los liderazgos, no solo los políticos, sino también los económicos y los culturales, están cambiando permanentemente de manos, porque las ciudades son especialmente cambiantes.

Creo que merece la pena investigar en las líneas planteadas, para ver qué soluciones podemos aportar a la realidad española y también, como está previsto en el programa, a la realidad catalana. Se trata, en última instancia, de un ejercicio absolutamente decisivo para nuestro futuro.

Para acabar, me gustaría decir que el planteamiento de la jornada me parece muy interesante, porque, además de ocuparse de los liderazgos políticos, que son los más atractivos, pero también los más convencionales, se va a ocupar de dos aspectos que a mí me fascinan particularmente: el liderazgo desde la perspectiva de género y el liderazgo científico.

Aunque pueda parecer lo contrario, la revisión de este tipo de liderazgos nos puede ayudar a encontrar soluciones para los problemas que afectan al liderazgo en general. No en vano, el liderazgo científico, del que a menudo la gente se olvida, va a ser fundamental en el futuro más inmediato, donde lo científico va a tener un peso

dramáticamente más importante del que tiene actualmente. De hecho, la ciencia va a influir de manera muy profunda incluso en las decisiones políticas. Por lo que respecta a la perspectiva de género, no hay duda de que el análisis del papel de la mujer en el marco de una sociedad que busca liderazgos puede ofrecernos también claves especiales.

En definitiva, creo que estamos iniciando un debate que nos va a permitir a todos ampliar nuestra propia visión. En este sentido, espero que esta jornada sea tan importante como la que celebramos el año pasado.

Muchas gracias.

### Francisco Longo

Muchas gracias, Antonio. He retenido algunos puntos de tu intervención, como que la globalización sin liderazgos es imperfecta. También algo que, personalmente, me ha sorprendido bastante, pero sobre lo que no voy a pedir ninguna aclaración, que es que en España los liderazgos están muy claros. Sin duda, tendremos tiempo para profundizar en ello.

Seguidamente intervendrá el profesor Fernando Vallespín, catedrático de Ciencia Política en la Universidad Autónoma de Madrid y profesor visitante, entre otras, de las universidades de Harvard, Frankfurt y Heidelberg. Ha publicado numerosos títulos sobre sus temas de especialidad y es columnista habitual del diario *El País*, de manera que es bien conocido, sino por todos, por casi todos nosotros.

En la actualidad dirige el Centro de Investigaciones Sociológicas, y le hemos pedido explícitamente una contribución a este debate desde su posición privilegiada. Sin más dilación, pues, le cedo la palabra.





**PONENCIA  
FERNANDO VALLESPÍN**



## Fernando Vallespín

Muchas gracias, señor moderador; muchas gracias a todos ustedes por estar hoy aquí y, por supuesto, muchas gracias a ESADE y a Caixa Manresa por haber tenido la gentileza de invitarme. La verdad es que me siento muy honrado por poder participar en este encuentro: hablar de liderazgo estando presente Jordi Pujol es un auténtico desafío para mí. Además, les he de confesar que me siento especialmente contento por no tener que hablar de encuestas. Lo cierto es que llevo tres años y medio hablando de encuestas y que, por fin, me cambien el tema es de agradecer.

Yo quiero centrar mi intervención en el liderazgo político, no solo porque sea politólogo, sino por una razón que me parece fundamental: creo que, en nuestros días, el tipo de liderazgo más importante, el que más necesitamos, es precisamente el liderazgo político. De hecho, me atrevería a afirmar que necesitamos no solo más liderazgo político, sino más política. En gran medida, si falta liderazgo político es porque nos hallamos ante cierta crisis de la política, como veremos enseguida.

Así pues, la tesis que voy a defender es que el liderazgo en política es hoy, quizás, más necesario que nunca, pero también que, probablemente, hoy es también mucho más difícil ejercerlo de lo que lo ha sido en otras épocas. En este sentido, prestaré especial atención al conjunto de transformaciones que están dificultando el ejercicio de un auténtico liderazgo. En definitiva, intentaré dilucidar por qué es tan difícil encontrar hoy líderes políticos.

Todo el mundo se lamenta de la ausencia de liderazgo en Europa, de la ausencia de liderazgo en el seno de los propios estados europeos. En otras palabras, hay muy pocos líderes que cuenten con el reconocimiento del que, tradicionalmente, han disfrutado casi todos los grandes líderes políticos. Hoy, por lo que respecta al ámbito europeo, se habla fundamentalmente de dos

líderes, aunque no sabría decir hasta qué punto ejercen un auténtico liderazgo. Uno de ellos, en el contexto de las democracias liberales, es Sarkozy; el otro es Putin, que pertenece más bien al mundo de las democracias liberales orientales. Sería muy interesante realizar una comparación entre ambos tipos de liderazgo, pero ese no es el objeto de mi intervención.

Yo voy a centrarme fundamentalmente en dos cuestiones. La primera, como he avanzado antes, es tratar de ver de forma muy esquemática cuáles son las transformaciones que han dificultado el establecimiento de un auténtico liderazgo; por supuesto, son puras hipótesis. En segundo lugar, también como ejercicio en cierto modo hipotético, intentaré apuntar los atributos que, necesariamente, deberían tener los grandes líderes políticos, para saber cuáles son los que están ausentes en los líderes políticos que conocemos.

Empezaré haciendo una consideración previa. En algún artículo he establecido una distinción entre el *hardware* y el *software* de la democracia, para ilustrar que, en todo sistema democrático, hay una parte dura, estructural, que está integrada por las reglas de juego de la democracia (la Constitución, las instituciones en sí mismas, el sistema de elecciones...), pero que, junto a ella, existe un conjunto de elementos que forman lo que podríamos denominar el *software*. Pues bien, en ese *software* figuran las cualidades y aptitudes de la clase política y, por tanto, del liderazgo político, pero también la iniciativa, la confianza y el dinamismo de la propia sociedad civil, y, en última instancia, los atributos cívicos de los ciudadanos.

Esto me interesa mucho, porque de lo anterior se deduce que las instituciones (el *hardware*) no pueden funcionar correctamente si no se las dota de auténtica vida mediante la aplicación de ese *software* al que me estoy refiriendo, uno de cuyos elementos fundamentales —y creo que



esto se puede hacer extensible a la sociedad en su conjunto— es precisamente el liderazgo. Es decir, el sistema democrático no se puede evaluar atendiendo exclusivamente a cómo funciona su entramado institucional, sino que es preciso evaluar el programa que lo alimenta, que se asienta fundamentalmente en aquello que hacen las personas, tanto los líderes políticos como los propios ciudadanos.

¿Por qué es tan difícil ser líder político en nuestros días? ¿Cuáles han sido los cambios que se han producido en nuestras sociedades para que el liderazgo se haya acabado convirtiendo en algo casi marginal? Como les he adelantado, voy a tratar de ofrecer algunas hipótesis. Piensen, por otra parte, que estoy siendo explícitamente muy categórico.

El problema fundamental que se plantea —antes se ha referido a ello Antonio Garrigues— es el

de la creciente complejidad de nuestro mundo, una complejidad entendida no como algo creativo que nos conduce a una situación mejor, sino una complejidad derivada de la dificultad para reducir la complejidad en que nos hallamos inmersos como consecuencia de la aparición de una ingente cantidad de sistemas expertos. En otras palabras, vivimos en una sociedad donde no nos podemos mover sin recurrir a alguien que nos resuelva los problemas económicos, a alguien que nos resuelva los problemas jurídicos, a alguien que nos resuelva los problemas de tipo religioso, si somos religiosos... En definitiva, en el mundo en que vivimos, parece haber un conjunto de lógicas expertas que se comunican poco y dentro de las cuales, en consecuencia, la persona aparece en cierto modo escindida.

Dado que cada una de esas esferas cuenta con un conjunto de imperativos propios, al final



parece que el sistema importa más que el propio individuo o que las personas que integran ese sistema. Me estoy refiriendo, en particular, a la tensión que surge habitualmente entre los imperativos sistémicos —en el tema que nos ocupa, los imperativos en que se basa el sistema político— y las personas que actúan dentro de ese sistema —los políticos—. Por lo que respecta a la política, esta ha dejado de ser el centro en torno al que se organiza toda la sociedad y se ha convertido en uno más de esos sistemas en que nos hallamos inmersos. En este contexto de creciente complejidad, en última instancia, el líder político tiene grandes dificultades para controlar los variados sistemas expertos. Ahora bien, si es capaz de ser versátil, esos sistemas pueden proporcionarle una gran capacidad de acción.

La segunda cuestión que me interesa destacar, y que tiene mucho que ver con lo anterior, es que la política ha dejado de ser jerárquica —entendiendo por política jerárquica el «orden y mando»— y se ha horizontalizado. En efecto, la política tiene que negociar con las lógicas del sistema económico, con las lógicas del sistema educativo y, en definitiva, con las lógicas de todos y cada uno de esos sistemas expertos a los que antes hacía referencia. Como consecuencia de ello hay una indudable crisis de la política, en el sentido de que la acción política suele ser el resultado de un conjunto de procesos de negociación y gestión que, al final, en cierto modo, acaban dejando fuera lo que podríamos denominar la «gran política reformista», frente a la que emerge una política entendida como pura gestión de las cosas, como pura administración cotidiana. Nos encontramos, pues, muy lejos de esa política heroica de las tres décadas posteriores a la Segunda Guerra Mundial, en las que nació no solo el estado del bienestar, el famoso consenso socialdemocrático, sino la propia Unión Europea, la actual Europa. Hoy, en fin, no disponemos de recursos políticos similares, con la misma capacidad para introducir reformas sociales.

Desde luego, todo esto tiene mucho que ver con la complejidad a la que me he referido antes, pero también —y tengo que volver a citar a Antonio Garrigues— con esa apertura de la política al mundo globalizado. En este sentido, una de las grandes contradicciones en que nos hallamos inmersos es que la mayoría de las acciones sociales se han trasladado a la esfera transnacional, mientras que la política sigue siendo tozudamente territorial, sigue tozudamente encapsulada dentro del propio estado nacional.

Un tercer elemento que dificulta el liderazgo político y que no puedo dejar de mencionar aquí son las «lógicas» —no sé qué término utilizar— que mueven a los medios de comunicación de masas en nuestras democracias. Los medios de comunicación tienen una inmensa capacidad para crear realidad y, por tanto, para crear, desarrollar y liquidar líderes políticos, hasta el punto de que, en cierto modo, las condiciones del liderazgo se construyen en función de los propios medios de comunicación. Es decir, los partidos buscan líderes que sean telegénicos —o sea, que queden bien, que tengan buena imagen— y que, al mismo tiempo, tengan una gran capacidad para someterse a la lógica básica del proceso informativo. Como ustedes saben, la lógica básica del proceso informativo es informar permanentemente, lo que significa introducir continuamente temas nuevos. La lógica de la información, en definitiva, es la lógica de la novedad: algo es noticiable porque es nuevo. Por tanto, un político es bueno si tiene la capacidad de alimentar de forma permanente y con suma rapidez a ese nuevo monstruo que son los medios y que está siendo alimentado también por todos nosotros, que tenemos una permanente ansia de información. En este sentido, a veces, viendo CNN o CNN+, me he sorprendido —me imagino que también les habrá pasado a ustedes— esperando a que cambiaran las noticias. Las noticias se repetían una y otra vez, no cambiaban, y yo sentía la necesidad de ese cambio.





En definitiva, del mismo modo que hemos entrado en la etapa del «turbocapitalismo», es decir, de la economía rápida (el que no se mueve no tiene beneficios, al que no innova se le expulsa del mercado...), en el ámbito político, esa necesidad de proporcionar un titular para el día siguiente ha dado lugar a líderes que piensan en plazos de veinticuatro horas, que piensan en las noticias que van a salir al día siguiente. Como consecuencia, los medios absorben los recursos del liderazgo político y los diluyen a lo largo del día, lo que impide que el líder tenga capacidad de proyección hacia el futuro. A esto es a lo que me refiero cuando hablo de la lógica de los medios de comunicación.

Por otra parte, y este es el tema que a mí más me preocupa, creo que estamos asistiendo al fin de la idea de progreso, lo que supone también, claramente, el fin de la idea del futuro como un lugar más amable para habitar que el presente. La visión clásica del tiempo en la modernidad era vivir de espaldas al pasado y utilizar el presente como trampolín para alcanzar un futuro mejor. En buena lógica, el presente se concebía siempre en función de la imagen que teníamos del futuro: el lugar de la esperada reconciliación del ser humano consigo mismo, el lugar donde había menos contradicciones, el lugar para el que se trabajaba; es decir, caminábamos hacia el futuro, y el futuro era mucho más luminoso que el presente y, por supuesto, que el pasado.

¿Qué es lo que está pasando ahora? Lo que parece que está pasando es que el futuro se ha derrumbado sobre el presente. Es decir, el futuro, lejos de esa visión ilustrada clásica, lejos de ser el lugar de la ansiada reconciliación del hombre consigo mismo, se identifica con el horror: es el cambio climático, es el lugar de las grandes pandemias, es el lugar, en definitiva, frente al que tenemos que defendernos. ¿Y qué ocurre cuando el futuro pierde peso en el presente? Lo que ocurre es que aparece el miedo. En efecto, creo que vivimos

en una sociedad atemorizada, en una sociedad dominada por el miedo, en una sociedad donde no sabemos si vamos a cobrar nuestras pensiones, no sabemos si nuestros hijos van a poder disfrutar del medio ambiente que tenemos, no sabemos ni siquiera si encontrarán trabajo, no sabemos si los alimentos que comemos nos están envenenando poco a poco... Es decir, continuamente se generan nuevos miedos, aunque sean muy difusos.

El futuro, pues, aparece lleno de temores, y el único que es capaz de eliminarlos, como decía el viejo Thomas Hobbes, es el Estado o, si se prefiere, las fronteras. Por eso creo que hay una vuelta a la seguridad; se echa en falta la seguridad que proporcionan las fronteras. Por este motivo, en definitiva, en vez de avanzar hacia un mundo más cosmopolita, mucho más abierto, que es hacia donde deberíamos ir —porque la globalización no se puede gobernar desde los estados nacionales—, lo que piden las grandes poblaciones europeas a su liderazgo —por llamarlo de alguna manera, pues no estoy seguro de que se le pueda aplicar esta denominación— es la vuelta a las fronteras nacionales.

Buena prueba de lo anterior fue el «no» francés y holandés a la Constitución europea, que, en mi opinión, es un ejemplo casi de libro de los temores sociales generalizados. Tenemos miedo a no ser capaces de competir en esa sociedad global; de ahí que los líderes, en vez de adoptar una actitud transformadora, para conformar conjuntamente un mundo adecuado al momento que vivimos, adopten una actitud defensiva. Formulado en términos quizás muy duros, podríamos decir que buscamos líderes que nos protejan, en lugar de líderes que ayuden a desarrollarnos. Esto, en última instancia, también tiene mucho que ver con el hecho de que las ideologías hayan pasado a tener un valor puramente secundario, de que no haya ideologías ilusionantes.

¿Hay alguna ideología ilusionante? ¿Hay algún

discurso donde quepa una praxis política perfectamente armada? Tengo serias dudas. Desde luego, hay algunos retazos, entre otras razones, porque en los sistemas democráticos, a medida que se han ido erosionando las diferentes ideologías, nos hemos ido acostumbrando a que los enfrentamientos se den fundamentalmente, no entre ideologías, sino entre gobierno y oposición. En este sentido, no deja de resultar curioso que, en el momento en que las ideologías políticas tienen un valor más bajo, la política democrática se caracterice, principalmente, por la crispación.

Recuerdo que a Javier Tusell le gustaba citar una frase del Presidente alemán Richard von Weizsäcker que venía a decir algo así: «Un político no es ni un especialista ni un generalista, sino alguien experto en oponerse a un adversario». En efecto, un político se opone a su contrincante, y es experto en eso; no es experto en liderazgo —que es de lo que estamos hablando aquí—, sino, fundamentalmente, en llevar a la práctica de forma eficaz lo que le dicta ese binomio que rige el movimiento de los sistemas democráticos: el binomio gobierno-oposición.

En Alemania, la conductora de uno de los principales espacios televisivos de debate político, en vistas de que su audiencia estaba bajando por momentos, decidió renunciar al programa. La razón era muy sencilla: cuando existe una gran coalición de gobierno, ese tipo de debates pierden su dosis de morbo, y también el interés. El problema, en definitiva, era que el binomio gobierno-oposición se había neutralizado, y ya no tenía sentido debatir con los verdes o los liberales...

Retomando el hilo anterior, la ausencia de ideologías ilusionantes obliga a los grandes líderes a compensarla con sus propios proyectos. El problema es que esos proyectos, a menudo, se difuminan a partir de una serie de criterios que no acertamos a definir.

Para acabar, me gustaría detenerme en una cuestión que me preocupa especialmente. Como ya he explicado, ejercemos la política en una situación de predominio sin precedentes de los medios de comunicación a la hora de definir qué es la realidad, a la hora de incorporarnos al mundo; y lo hacemos, además, en un momento en que la población no está precisamente predispuesta para iniciar grandes aventuras, sino más bien para la defensa, para buscar seguridades en un tiempo dominado por la mercantilización, en el que todo se vende y todo se compra, en el que el paradigma del mercado ha acabado por colonizar prácticamente todos los ámbitos de la vida. Lo que me preocupa, precisamente, es que esto pueda llegar a afectar a los valores, porque estos son fundamentales para el liderazgo; es decir, un líder solo es líder si se sabe guiar a partir de un *ethos*, a partir de un conjunto de valores morales.

La primera vez que oí a una ONG —no recuerdo si era Amnistía Internacional u otra— hacer publicidad de sus valores, venderlos, me sorprendió bastante. Me preocupa que los valores morales coticen en la publicidad, que estén en el mercado, porque en una sociedad como la nuestra los valores son plurales por definición y, por esa misma razón, resulta difícil establecer cuáles son los valores fundamentales. Al plantear la cuestión de los valores, pues, se nos puede acusar de que estamos intentando adoctrinar. En este contexto, pues, resulta muy difícil establecer un *ethos* que pueda sustentar la acción del líder.

¿Cuáles serían las funciones del liderazgo? En mi opinión, la función fundamental del líder es actuar —pienso en el líder político, pero creo que es algo que se puede aplicar a cualquier líder—; es decir, el líder es fundamentalmente un actor, debe tener capacidad para la acción. Lo curioso, además, es que solo es líder si es capaz de actuar incluso en condiciones de baja incertidumbre, es decir, aunque no conozca todos los elementos que propician la acción. En política, no se puede esperar a tener todos los elementos

para emprender una acción decisiva; no existe un conocimiento que nos proporcione la seguridad de que aquello que decidimos es lo correcto. Ese es, quizás, uno de los rasgos más interesantes del liderazgo político, que, al mismo tiempo, lo convierte a menudo en trágico.

El líder político es alguien que sabe que en la política predomina, como diría Isaiah Berlin, la incommensurabilidad de los valores o, si se prefiere, la incommensurabilidad de las cosas. Es decir, cuando uno decide, no puede pretender quedar bien con todos; tiene que escoger, tiene que dejar cosas fuera y, en algunos casos, debe elegir entre dos grandes males, pero, en cualquier caso, debe decidir. Durante mucho tiempo —y tenemos un ejemplo muy claro en el tema del cambio climático— no nos hemos atrevido a decidir algo que teníamos que haber decidido con anterioridad, y lo cierto es que muchas veces hay que decidir, aunque esa decisión nos pueda costar el cargo.

Hoy en día contamos con líderes irresolutos, líderes que aplazan continuamente sus decisiones, buscando no solo el posibilismo, sino, en cierto modo, trasladar al futuro la resolución de algunos problemas que tenemos en el presente. Estos líderes se fijan demasiado en las encuestas, que, aunque pueden ayudarles a intuir lo que desea el pueblo, no deberían condicionar su acción.

Por otra parte, la capacidad para la acción no tiene sentido sin el sentido de la oportunidad; es decir, es preciso que la acción coincida en el tiempo. A este respecto, siempre me ha molestado leer en las historias políticas afirmaciones del tipo «este líder hizo muchísimas cosas, porque introdujo esta reforma, esta otra, la de más allá, etc.». La cuestión no es que llevara a cabo esa reforma o no, sino si lo hizo en el momento adecuado (eso que Maquiavelo llamaba *l'occasione*), porque una determinada acción puede ser fantástica desde una perspectiva, si se quiere, ética, pero, en cambio, el momento

en que se adopta esa decisión puede resultar dramático para la propia vida de ese liderazgo. El sentido de la oportunidad, pues, me parece fundamental, del mismo modo que me parece fundamental la perseverancia en la búsqueda de los fines, que tiene mucho que ver con la acción.

Hay otra dimensión del liderazgo político que me parece muy importante, que es la función orientadora o heurística. En efecto, el líder debe convertirse en el punto de referencia de los fines que se desean alcanzar, debe saber trazar los límites del contexto en que nos hallamos, debe saber palpar la textura del momento, debe decir «estamos en este momento, y lo que realmente necesitamos es esto». En definitiva, el líder debe tener eso que Bismarck denominaba la «sabiduría práctica» y, sobre todo, debe desarrollar una función orientadora.

A todo ello hay que sumar algo que mis colegas, los politólogos, estudian por extenso y que a mí me parece fundamental para la política. Me estoy refiriendo a la función narrativa: un líder tiene que saber contar las cosas. Hay una frase maravillosa de Epicteto que siempre me ha encantado: «No son los hechos los que estremecen a los hombres, sino las palabras sobre los hechos»; es decir, una determinada realidad tendrá un impacto u otro según la manera como se nombre. Nosotros, inevitablemente, captamos el sentido de las cosas a través de historias, de una narrativa, y son muy pocos los líderes que tienen esa capacidad para la narratividad.

¿Es imprescindible que el líder tenga una visión? A mí, personalmente, un líder con visión me daría un poco de miedo, y creo que los ciudadanos —quizás por ese temor al que me he referido antes— también tienen miedo a los líderes con demasiada visión; incluso tienen miedo a los líderes reformistas. No sé si ustedes se habrán dado cuenta de que la mayor parte de las elecciones que se han celebrado en los últimos años en los países democráticos han



acabado prácticamente en empate. Yo creo que es algo que tiene que ver con esa reacción negativa o temerosa de los ciudadanos en el sentido de que ningún líder tenga suficiente ventaja para verse legitimado a introducir auténticas reformas. En definitiva, no se quieren líderes con visión, sino líderes que sepan resolver las cosas; el que tengan esa capacidad o no ya es otro problema.

Otro elemento fundamental es que el líder debe saber retractarse, es decir, debe ser modesto en su conducta, aunque no necesariamente en sus objetivos; además, debe tener capacidad para conectar con una determinada sensibilidad social. Esto tiene que ver con la capacidad para ilusionar a la que me refería antes, pero, sobre todo, significa que un líder no es líder si no logra conectar con una comunidad. El liderazgo se asienta sobre un vínculo que es necesariamente comunitario, sobre todo porque no hay liderazgo

sin capacidad para sumar fuerzas humanas para resolver fines colectivos. Un político es un buen político si sabe movilizar a la gente para que, al final, entre todos, se puedan alcanzar fines colectivos, fines públicos, fines que son comunes; de lo contrario, no será en ningún caso un buen político. Además de todo lo anterior, por supuesto, debe ser capaz de rendir cuentas.

Me gustaría acabar con una pregunta que, seguramente, se habrán hecho muchas veces los titulares de esta cátedra: ¿saber sobre liderazgo sirve para ser un buen líder? Para ser buen carpintero es fundamental saber carpintería; para ser ingeniero es fundamental saber ingeniería, pero ¿hay una teoría del liderazgo que, una vez conocida y asumida, nos permita ser buenos líderes? Yo creo que, al menos en política, eso no funciona así. No sé si funciona así en la empresa, porque no es mi mundo, pero,

en política, el liderazgo solo se construye a través de la experiencia, que no tiene por qué ser experiencia en política, sino «experiencia en la sociedad», que es un concepto bastante más amplio. Diría, pues, que esa sabiduría práctica, esa sabiduría que se gana con la experiencia, es una de las características fundamentales del liderazgo político.

Para acabar, me gustaría señalar, simplemente, que un buen líder político no lo llegará a ser nunca si no es astuto y «malo», y al decir esto estoy siendo un poco maquiavélico. Lo que quiero decir es que un buen líder político tiene que tener olfato, tiene que ser sagaz, tiene que saber fingir, tiene que tener maña, tiene que tener ese sentido de la oportunidad al que me he referido, pero, sobre todo, tiene que saber enfrentarse a otros líderes políticos. En otras palabras, para ser buen político no basta con tener buena fe; se es un buen político cuando se reúnen todos los atributos, sobre todo si se sabe conectar con los ciudadanos, que es con quienes tiene que dirigir la política.

Muchas gracias.

### Francisco Longo

Muchas gracias, Fernando. La verdad es que hay una enorme densidad en la aportación del profesor Vallespín. Por citar solo algunas de sus ideas, nos ha dicho que la política ya no es jerárquica, se ha referido al liderazgo como protección frente a los miedos de la sociedad contemporánea y nos ha hablado de la crisis de las ideologías.

A propósito de esto último, recuerdo que en uno de sus libros, para referirse a las ideologías, se sirve de la imagen de esas estrellas que se extinguen, pero siguen siendo visibles en la distancia muchos años después. Creo que es un símil muy potente para aludir al papel que están desempeñando algunas ideologías en el debate contemporáneo.

En cualquier caso, seguro que tendremos ocasión de debatir sobre las ideas que nos ha propuesto.

Tiene ahora la palabra el *President* Jordi Pujol.

### Jordi Pujol

Ciertamente, la exposición del profesor Vallespín merecería quizás que no añadiésemos nada más. Yo había preparado algunas notas, que, por supuesto, ya he dejado de lado, pues me interesa añadir algunos comentarios a sus palabras.

En primer lugar, debo confesarle que, tras su disertación, he quedado muy apesadumbrado, porque yo me dedico a menudo a decirle a la gente joven que se dedique a la política, y ya no estoy seguro de que deba decirlo. De todos modos, creo que sí que hay que hacerlo, y que usted también lo piensa. Evidentemente, es un oficio arriesgado —siempre lo ha sido—, pero ahora, y a tenor de lo que usted ha explicado, lo es, si cabe, con mayor profundidad.

Me atrevería a decir que su discurso no es en absoluto optimista con respecto a lo que es nuestro futuro: la globalización. Hasta hace cuatro días, cualquier político quería que su eslogan dijera «somos el futuro, queremos preparar el futuro, abrimos al futuro», pero ahora resulta que el futuro es el miedo, y creo que tiene razón.

Me siento apesadumbrado también por lo que es propiamente la política y porque ahora estoy seguro de que no he sido un líder; digan lo que digan, yo no lo he sido, seguro. Fíjese: usted ha dicho que para ser líder hay que presentar novedades, y yo hace sesenta años que digo lo mismo. Había llegado a pensar que eso podía ser una virtud, pero resulta que no lo es. Por otra parte, me pone muy nervioso eso de «todo esto que usted ha dicho, señor Presidente —cuando era Presidente, claro—, no me da ningún titular», a lo que yo suelo responder que mi trabajo no es dar titulares. Por tanto, no sé



muy bien cómo he llegado hasta donde he llegado, teniendo estos defectos.

Me consuela ver, no obstante, que ha habido otros políticos que han tenido los mismos defectos que yo. Helmut Schmidt, por ejemplo, se irritaba mucho con los periodistas: «Vamos a ver —les decía—, ustedes pretenden que les hable sobre si hay que poner misiles en la República Federal, y que lo haga en veinte segundos. ¡En veinte segundos no se puede hablar de los misiles!». No se puede hablar de los misiles sobre la base de una textura informativa que diga «Omo lava más blanco», en veinte segundos, y tres o cuatro cositas más. Esto no puede ser; y sin embargo, hay mucha gente que lo ha hecho, y que lo ha hecho bien. Pues bien, Helmut Schmidt y yo, eso ya es una vanidad mía, no lo hemos hecho. Por lo tanto, como decía, me he quedado un poco apesadumbrado.

Usted ha dicho también una cosa muy seria, que puede ser verdad o no, no lo sé: el político tiene que ser «mala» persona, entre comillas. Les contaré una anécdota al respecto. En una ocasión, Jacques Delors me explicó que el Presidente Mitterrand le dijo un día: «*Écoutez, Delors; Jacques, écoutez.* Usted no será nunca Presidente de Francia». (Yo creo que lo hubiera podido ser perfectamente, lo que pasa es que Delors tiene algún otro defecto, que no es este que voy a decir ahora; de hecho, lo admiro mucho y le tengo afecto, entre otras cosas, por lo que les voy a explicar ahora.) «*Monsieur le Président, ¿por qué no puedo ser Presidente de Francia?*», le preguntó Delors. «Porque usted es cristiano», le respondió el Presidente. Por supuesto, su respuesta no hay que tomarla al pie de la letra, pues lo que le venía a decir era: «Usted no es un *killer*, y como usted no es un *killer*, usted no puede ser Presidente de Francia». Evidentemente, Mitterrand era un





*killer* político. Por supuesto, no había asesinado a nadie, al menos que sepamos, pero era un *killer* en el sentido político de la palabra.

Yo, que soy un optimista de la política, creo que la situación actual se puede superar. En 1992, algunos intelectuales y políticos alemanes escribieron un libro inspirado fundamentalmente por Helmut Schmidt, quien afirmaba con rotundidad que «no hay manera de hacer reformas». Es una frase que he repetido muchas veces, pero no para desanimar a la gente, sino para hacerles comprender que sí que hay que hacer reformas. Helmut Schmidt explicaba: «Durante mucho tiempo, durante generaciones, hemos creído que las espaldas de nuestros hijos serían más anchas que las nuestras, pero ahora sabemos que sus espaldas serán, precisamente, más estrechas». Es decir, si hasta ese momento estábamos convencidos de que había un proceso

que, de manera casi inevitable, nos conducía al progreso —pese a los altibajos que suponían principalmente las guerras—, ahora ya no lo estábamos, según Schmidt.

Yo, personalmente, soy más optimista —y creo que usted también lo es— con respecto al futuro de la humanidad, pero ahora no quiero profundizar en ello. Simplemente quería decirle que me ha interesado e impresionado mucho todo lo que ha dicho y que luego intentaré explicar, muy brevemente, por qué sigo teniendo confianza en el futuro de la humanidad, en el futuro de la política y, simplemente, en el futuro.

Hoy se habla de falta de liderazgo. En Cataluña se habla de falta de liderazgo. No sé si la hay o no la hay, pero de lo que no hay ninguna duda es de que se habla de falta de liderazgo. Yo no me atrevo a afirmar que haya falta de liderazgo, pero sí que el

país está desconcertado, desorientado y, en cierto modo, desanimado. Otro tanto podría decirse de Europa, como han apuntado el profesor Vallespín y nuestro amigo Garrigues.

Durante mucho tiempo, gustaba decir, sobre todo desde la sociología de izquierdas, que los líderes no eran necesarios, que lo que funcionaba eran las masas o los fenómenos sociales y que los líderes, más bien, dificultaban su desarrollo. Pero ahora resulta que todo el mundo dice que faltan líderes: faltan en Cataluña, faltan en Europa —aunque ahora se hable de Sarkozy— e, incluso, parece que Estados Unidos no atraviesa su mejor momento.

Por lo que respecta a Cataluña, se dice que faltan líderes en el mundo económico, en el mundo político y también en el mundo eclesiástico, pero no me voy a pronunciar sobre ello. Lo que es cierto, en cualquier caso, es que se habla constantemente de falta de liderazgo; como consecuencia, quizás debido a esa inquietud, a ese desánimo, a ese desconcierto que nos invade, se observa una gran efervescencia de todo tipo de plataformas y pequeñas asociaciones, que, aunque debería ser positiva a la larga, sin embargo, también puede desembocar en una mayor desorientación. La iniciativa de Món Sant Benet es una clara y positiva manifestación de esa efervescencia, pero, en cambio, no sabemos si el conjunto de esas plataformas, asociaciones y entidades será bueno o no. Lo que está claro, en cualquier caso, es que en estos momentos todo el mundo busca algo en Cataluña.

Antes se ha dicho, por otra parte, que, en el conjunto de España, parece que sí hay liderazgos. Estoy de acuerdo; lo que ocurre es que son malos, aunque esto es una opinión mía. En este sentido, no sé si es mejor tener liderazgos malos que, simplemente, no tener liderazgos.

El profesor Vallespín, así mismo, nos ha explicado

que un líder tiene que saber contar las cosas, es decir, ha de tener un relato, un discurso, que debe servir para presentar un proyecto. A este respecto, alguien nos decía que va a ser muy difícil que en Europa surja un líder o un grupo de líderes, como lo fueron en su momento Giscard d'Estaing y Helmut Schmidt, Mitterrand y Felipe o, evidentemente, los padres fundadores, desde Monet hasta De Gasperi, pasando por Adenauer y Schumann. Sin embargo, algunos de ellos no eran precisamente buenos oradores; Schumann, incluso, hablaba muy mal. Con todo, debo decir que alguno de ellos sí que hablaba bien y, además, lo hacía de forma clara y convincente.

A pesar de todo lo que usted ha dicho, que es muy cierto, sigo pensando que la política es el oficio más noble que hay, porque, al menos en teoría, consiste en prestar servicio a la comunidad. Aristóteles decía que es incluso más noble que la ética, porque la ética es algo individual y la política, en cambio, tiene algo de colectivo. Lo que ocurre es que puede degenerar con bastante facilidad, por su propia naturaleza y por la confrontación a que da lugar el ejercicio del poder.

Para hacer frente a la desazón, me gustaría acabar con un poco de música celestial. En mi opinión, lo único que puede contribuir a mantener la nobleza de la política y, por extensión, su eficacia —porque la política no será eficaz si no conserva un elevado grado de nobleza, que probablemente no será del cien por cien, porque todos, en algún momento de nuestra vida política, hemos sido un poco *killers*— son las convicciones profundas, los valores morales.

Seguramente no se puede pedir a todos los políticos, seguramente no se puede pedir a muchos políticos, seguramente no se puede pedir a la mayoría de los políticos, pero convendría que se pudiera pedir a los líderes políticos que tuvieran valores, unas convicciones muy firmes, y que esos valores anunciaran su potencia moral e, incluso, personal, para que no puedan ser transgredidos fácilmente. Alguien tiene que oponerse a esa trasgresión de los valores, para evitar determinados



abusos y, sobre todo, para dar sentido a la política entendida como el bien común.

Yo creo que, si damos sentido al futuro —que no tiene por qué ser mejor, en el sentido de que cada año se incremente sistemáticamente el porcentaje de la renta per cápita—, podemos conseguir que aumente la capacidad de convivencia de las personas, la capacidad para lograr una sociedad equilibrada.

Muchas gracias por su atención.

### Francisco Longo

*Moltes gràcies, President.* Disponemos ahora de diez minutos para hacer un aperitivo de debate. Por tanto, quien quiera intervenir puede hacerlo a partir de este momento.

No sé si Fernando Vallespín querrá comentar algo, por alusiones.

### Fernando Vallespín

El *President* Pujol sabe perfectamente que mi crítica a la política y al liderazgo en general la hago desde la añoranza de ese liderazgo como el suyo, como tantos otros, perdido. En este sentido, a mí me parece que hemos asistido a un proceso por el que la política, poco a poco, se ha ido banalizando. Es posible que eso tenga que ver también con el hecho de que nuestra sociedad y, en general, las sociedades occidentales avanzadas se hayan ido banalizando. En efecto, el debate político pierde espacio en favor del «ruido» de muchos medios de comunicación, donde la privatización consumista prima sobre una reflexión y una discusión serenas sobre los valores cívicos. Precisamente porque siento una fuerte



inclinación hacia lo público, he querido asomarme al abismo, tomando una copa de coñac, para describir esa situación.

Desde luego, comparto buena parte de sus ideas, sobre todo las dos últimas: la necesidad de que los líderes tengan profundas convicciones morales y, sobre todo, la necesidad de que, por lo menos, tengan un relato en la cabeza.

Por supuesto, el *President* Pujol no encajaría en esta especie de líder de paja, que, evidentemente, he construido en cierto modo a partir de las amenazas. En cualquier caso, creo que tiene sentido reflexionar sobre estas cuestiones, para intentar mejorarlas.

### Francisco Longo

Tiene la palabra la Sra. Margarita Rivière.

### Margarita Rivière

A mí me gustaría dejar sobre la mesa, para que la respondan los ponentes, una cuestión que aquí no se ha abordado y que sería, justamente, la hipótesis contraria a la que se ha estado manejando.

Se habla de ausencia de liderazgo, pero yo pienso que podríamos considerar la posibilidad de que hubiera *overbooking* de liderazgo. Es decir, la teoría clásica dice que el líder es aquel que tiene autoridad y legitimidad dada por un colectivo, pero hoy hay muchos «líderes» autorizados y legitimados por muy diversas instancias, que no están en la sociedad hiperindividualista en que vivimos, sino en los colectivos. Simplemente, me parece que puede ser interesante considerar esta posibilidad, para ofrecer una contrafigura, una lectura distinta del asunto que nos ocupa.



### Francisco Longo

Sí, Joan Font.

### Joan Font

Yo, fundamentalmente, quería discrepar de algunas de las ideas que nos ha trasladado el profesor Vallespín. He de decir, para empezar, que procedo del mundo empresarial y que, por tanto, me resulta difícil opinar sobre el liderazgo político.

En primer lugar, me sorprende que usted afirme que el liderazgo se construye porque los medios buscan a alguien que satisfaga sus necesidades. El liderazgo del que hablamos el año pasado y en el que estamos trabajando en ESADE se opone frontalmente a ese concepto, al menos desde la perspectiva empresarial. Es decir,

frente al liderazgo como defensa o protección frente al miedo, en el mundo de la empresa, el liderazgo, en la medida en que es legitimidad —que no legalidad—, se construye a partir de componentes como la ilusión y la ambición: debes ilusionar, fijar horizontes, dibujar un futuro en positivo. Es posible que haya administradores a los que les interese quedar bien en los medios, pero el liderazgo en el mundo de la empresa debe tener necesariamente fuertes dosis de futuro, de ilusión, de ambición y de definición, y no tanto de protección, de miedo, etc. A mí me parece que, políticamente, no vamos por ahí; y, desde luego, estoy seguro de que, en el ámbito empresarial, los liderazgos no pueden ir por ahí.

Sí estoy de acuerdo, en cambio, con lo que usted decía sobre la acción. Comparto con el *President* Pujol la idea de que el líder debe tener una idea clara de hacia dónde quiere ir, pero, además, en

efecto, debe tener capacidad de actuación y de arrastre, para llevar al colectivo que sea hacia donde uno dice, piensa y quiere ir.

En resumen, diría que hay que distinguir entre dos clarísimos papeles. Uno sería el que corresponde al gestor, al administrador: «No malgaste el dinero, hágalo bien, no cree expectativas, administre bien mi empresa o el país, gestione bien». El otro corresponde al líder, que no tiene nada que ver con lo anterior: «Estamos aquí, pero podemos ir mucho más allá. Donde queremos y podemos ir es allí, y hasta allí se va de esta forma y no de otra, aunque sea más o menos duro, o largo, y debemos hacer algún sacrificio por el camino». Esa sería, en mi opinión, la condición de liderazgo.

Por otra parte, discrepo con respecto a lo que ustedes decían sobre el liderazgo político en España. Seguramente mi percepción es errónea, pero yo no lo veo por ningún lado, y de Cataluña se podría decir otro tanto. «¡Zapatero!», dirán algunos. Seguro que es una bellísima persona, pero ¿liderazgo? Al menos eso no es lo que yo entiendo por liderazgo. ¿El señor Rajoy? Tampoco es lo que yo entiendo por liderazgo. ¿El *President* Montilla? Pues quizás sea un gran Presidente, que no lo niego, pero liderazgo... Para mí, liderazgo implica ilusión, ambición, desafíos, querer ir más allá. Es algo consustancial.

### Francisco Longo

Gracias. Tiene la palabra el profesor Vallespín.

### Fernando Vallespín

Estoy de acuerdo en definir el liderazgo en los términos en los que lo ha hecho usted. Lo que ocurre es que he podido dar lugar a una mala interpretación de mis palabras; es decir, una cosa es la descripción de una realidad, que es lo que he

intentado hacer en la primera parte, y otra cosa muy distinta es lo que debe ser.

El liderazgo, en efecto, debe ser lo que usted ha explicado, pero lo cierto es que eso no se está dando en el escenario actual. ¿Y por qué no se está dando? Pues no se está dando, o se está dando en menor medida que en otras ocasiones, debido a un conjunto de elementos que concurren en ese escenario, como son los nuevos miedos. Eso no significa que el liderazgo deba ser defensivo, pues, en efecto, no debe serlo. Lo que ocurre es que tiende a presentarse como defensivo porque piensa que vende mejor y, por tanto, se ajusta mejor a aquello que la gente pide en una etapa donde, por ejemplo, estamos asistiendo a una inmigración masiva. Insisto, en cualquier caso, y en eso estoy de acuerdo con usted, en que ese no es un buen liderazgo.

### Francisco Longo

Seguidamente daré la palabra a las tres personas que la han pedido, y lo haré por riguroso orden de petición. Con ellas daremos por finalizada esta parte de la sesión. Tiene la palabra Joan Coscubiela.

### Joan Coscubiela

¿Podemos plantearnos la posibilidad de que la hipótesis de la que partimos no sea la correcta, o sea, si es verdad que, efectivamente, nos hallamos ante una crisis de liderazgo? ¿Podemos plantearnos una hipótesis de partida distinta, que puede ser que el liderazgo que está en crisis es el que habéis definido todos, aunque desde diferentes puntos de vista, vinculado a objetivos colectivos, capacidad de dirección, entusiasmo, valores, etc., y que lo que ha hecho el liderazgo es adaptarse a los cambios del *software* de la sociedad? En este sentido, no descubro nada si digo que ese liderazgo que





habéis definido choca bastante con lo que hoy constituye el eje determinante del funcionamiento de la sociedad en todos los niveles, y es que las personas buscan, en los diferentes espacios de su vida, la seguridad total, el no riesgo, de forma que la lógica de la sociedad consiste en externalizar el riesgo a otros. Así, quien controla las cosas desde el punto de vista económico, social, político, etc., es aquel que es capaz de externalizar el riesgo a los demás y de situar al otro en situación de miedo, paralizándolo.

En ese contexto sí existe un tipo de liderazgo, y sí existe un tipo de ideología, la ideología de la persona atenazada por sus miedos, que desconfía de los espacios colectivos y deposita su confianza únicamente en el padre fuerte, se llame líder político o se llame de otra forma. En esa línea, quizás lo que ha hecho el liderazgo ha sido sencillamente adaptarse. Ante la crisis del espacio compartido,

de los valores compartidos, de las soluciones compartidas, de esa ágora donde uno ya no llega con problemas personales y sale con soluciones colectivas, sino que llega con problemas colectivos y pretende salir con soluciones personales, se ha articulado otro tipo de liderazgo.

Fernando se ha referido a los dirigentes europeos. Su liderazgo es el liderazgo del padre fuerte, que es capaz de ofrecer, no ya una visión de conjunto a la sociedad, sino seguridades puntuales a cada persona o grupo social en un momento concreto, hoy y no mañana. Esas soluciones puntuales, ayer, anteayer o mañana, son una expresión clara de esa forma de liderazgo.

A mí, por supuesto, no me gusta esa forma de ejercer el liderazgo, que, por otra parte, es muy coherente con una sociedad basada en la seguridad personal absoluta y en la externalización del riesgo.



Si en efecto es así, a lo mejor, no se trata tanto de reconstruir el liderazgo como de construir el espacio común. Es una hipótesis de partida distinta. Es decir, yo sí que veo que hay líderes —alguien se ha referido antes a Putin y a Sarkozy—, y algunos han funcionado durante un tiempo, aunque ahora no atraviesen su mejor momento. Ese líder es el padre fuerte, el padre fuerte de la familia.

### Francisco Longo

*Gràcies, Joan.* Tiene la palabra Àngel Castiñeira.

### Àngel Castiñeira

Gracias, Paco. A mí me gustaría volver, muy rápidamente, al enunciado de la sesión de hoy y a la intervención del profesor Vallespín.

El enunciado de la sesión de hoy era «¿Qué dimensiones de los liderazgos son las más importantes de cara al futuro de nuestro país, tanto de Cataluña como de España?». En la intervención de Fernando han aparecido uno o dos elementos que son especialmente relevantes. Vaya por delante, en la línea de lo que también ha dicho el moderador, que creo que la democracia va vinculada a la necesidad de formas de liderazgo y que no hay incompatibilidad entre el ejercicio pleno de la democracia y las distintas formas de liderazgo. Para mí, ese no es el problema. El problema, fundamentalmente —lo que ha dicho antes Vallespín—, es que nos hallamos inmersos en una realidad sumamente compleja. Entre nosotros, por ejemplo, hay personas que proceden del campo de la ciencia y que saben cosas que los demás no sabemos; hay agentes sociales que saben cosas que los demás no sabemos; hay empresarios que saben cosas que los políticos no saben, y hay

políticos que saben cosas que otros, que no somos políticos, no sabemos.

Esta constatación, probablemente, obliga a que el ejercicio del liderazgo consista, en buena medida, en gestionar la complejidad desde el reconocimiento de la limitación de nuestro conocimiento, incluso en ámbitos muy representativos, como puede ser el espacio político público; es decir, asumiendo que ni lo sabemos todo ni lo podemos todo. Creo que esto debería llevar a la cátedra a plantear una sesión como la de hoy, en la que nos pudiéramos preguntar cómo es posible trabajar desde liderazgos distintos en contextos complejos, donde se puede necesitar de manera inminente el consejo, la sabiduría y el saber hacer de un físico o de un químico, o de una genetista, o de un sindicalista, o de una rectora de universidad, o de un sociólogo, o de un empresario, y también de un político.

¿Es eso imposible? Yo creo que no, y buena prueba de ello son las iniciativas que se están impulsando en algunos países muy avanzados. La página web *globalisation.dk*, por ejemplo, muestra cómo un país relativamente pequeño como Dinamarca está intentando dar respuesta a esa creciente complejidad. Se parte de la idea de que, para hacer frente a ese reto, para afrontar el futuro, no bastan las decisiones que pueda adoptar el Parlamento danés, sino que deben articularse foros donde empresarios, agentes sociales, científicos, académicos, intelectuales y, en general, todos aquellos que tengan verdaderamente algo que decir, porque son líderes en su ámbito, puedan decirlo; y, además, puedan ponerlo en común. Eso significa que, al menos en Dinamarca, se elige a los mejores en sus respectivos campos y se espera de ellos una aportación de interés para el común de los ciudadanos. Se cultiva, pues, una cultura política del encuentro.

Yo creo que eso se echa en falta tanto en Cataluña como en España; es decir, nos sobra política de la oposición y también, lamentablemente, de

la crispación, y se echan de menos ese tipo de foros. Está muy bien que expertos de distintos temas vayan a dar su opinión al Congreso de los Diputados, pero esa no es la solución. La solución pasa por que podamos escucharnos entre nosotros, pues hay dimensiones de los problemas que desconocemos. Es lo que yo denomino el «liderazgo relacional», sobre el que hemos hablado en alguna ocasión en ESADE.

Ejercer el liderazgo relacional implica una buena dosis de humildad: «He de escuchar al otro y he de entender su lenguaje, que es un lenguaje distinto del mío, porque ese lenguaje puede aportarme un punto de vista complementario». Por supuesto, eso no nos exime de la decisión y, por tanto, no exime al político de ejercer su papel; pero hoy el político, como tantos otros, debe ser humilde y modesto y decir «el mundo se ha hecho demasiado complejo y el espacio público demasiado grande como para que pueda tomar una decisión a la ligera, sin reflexionar lo suficiente».

En definitiva, sigo pensando que el liderazgo político es fundamental, pero que no lo es menos crear, paralelamente a los parlamentos, foros donde personas procedentes de muy diversos campos puedan explicar cómo ven la realidad, cómo ven el país y qué pueden aportar.

### Francisco Longo

Gracias, Àngel.











# EL LIDERAZGO DESDE LA PERSPECTIVA DE GÉNERO





### Àngel Castiñeira

Buenos días a todos y a todas. Espero que hayáis pasado una buena noche y hayáis disfrutado de un buen desayuno.

La sesión de ayer tuvo un enfoque generalista. Se pidió a los ponentes que realizaran una aproximación a la preocupación por el liderazgo, atendiendo no tanto a un ámbito o una problemática concreta como a aquellos puntos que más se ajustaban a su visión sobre la realidad. El ponente principal, Fernando Vallespín, enfocó la cuestión, principalmente, desde el punto de vista político. Luego, en la cena, pudimos poner mayor énfasis en los aspectos económicos y empresariales del país. En definitiva, creo que la sesión nos sirvió a todos para tomar el pulso o medir la temperatura del momento que estamos viviendo y de aquello que más nos preocupa.

La sesión de hoy, a diferencia de la de ayer, está mucho más vertebrada, de acuerdo con el objetivo que nos hemos planteado no solo para este año, sino también para los próximos dos años. Sabemos que en las ponencias y en las subsiguientes discusiones irán apareciendo aspectos laterales, e incluso centrales, en los que nos interesa profundizar. No obstante, hemos decidido que, a lo largo de esta edición y de las dos siguientes, abordaremos la cuestión del liderazgo desde seis dimensiones distintas. De dos de ellas nos vamos a ocupar en la jornada de hoy.

El primer tema que abordaremos hace referencia al liderazgo y la cuestión de género, cuestión que fue propuesta el año pasado por Esther Giménez. Nosotros recogimos el guante y hemos querido invitar a esta jornada a mujeres con responsabilidades directivas. Sin embargo, no ha sido tarea fácil, no porque no hayamos

logrado confeccionar una larga lista, sino porque las respuestas —y esto ya formaría parte del debate— no han sido fáciles.

El segundo tema, que creo que también va a ser importante, fundamentalmente desde una perspectiva estratégica, es el papel del liderazgo científico en Cataluña y en España en los próximos años.

En las siguientes ediciones de este encuentro, que esperamos volver a celebrar aquí con todos vosotros, trataremos otros cuatro ámbitos del liderazgo: el liderazgo político, que, aunque fue un tema que ayer ya salió, vamos a abordar de manera mucho más específica, seguramente con invitados del sector político; el liderazgo económico empresarial, que probablemente también forma parte del ADN de esta cátedra, pues ESADE, al fin y al cabo, se fundó con el propósito de formar a empresarios y directivos; el liderazgo social o, si se prefiere, de los emprendedores sociales, que incorpora no solo el mundo de las fundaciones o de las ONG, sino también el mundo de los sindicatos y otros movimientos que pueden aportar iniciativas sociales, capacidad de innovación a la sociedad y al país; y, por último, como ayer mencionaba el profesor Vallespín, el liderazgo intelectual o cultural. En efecto, la aportación de los creadores, en todos los ámbitos de la cultura, pero fundamentalmente de los pensadores, es muy importante a la hora de hablar de liderazgo. Por tanto, intentaremos contar con la presencia de personas que tengan criterio en este ámbito.

De todos modos, eso será en los próximos años. Ahora tenemos por delante dos sesiones que yo calificaría de apasionantes. Hasta la once y media vamos a ocupar el tiempo, fundamentalmente, en el tema del liderazgo de género. Tenemos un par de bajas, que voy a justificar de inmediato, pero que no van a suponer una merma, pues hay una buena representación. En primer lugar, debo

excusar a Mireia Belil, una de las ponentes previstas, que ha participado en el Fórum Universal de las Culturas de Monterrey y, por problemas con su vuelo, no podrá llegar hasta media tarde a Barcelona. En cualquier caso, me ha expresado su deseo de estar aquí en nuevas ocasiones para compartir con nosotros lo que quería decir desde el punto de vista del liderazgo de género.

Por otra parte, lamentamos no poder contar con Rosa María García, directiva de Microsoft, que ayer estuvo con nosotros, pero que ha pasado muy mala noche a causa de una gastroenteritis y ha precisado asistencia médica. Le deseamos una pronta recuperación.

Entre las once y media y las doce haremos una pausa café que nos servirá para intercambiar opiniones y comentarios. Luego, desde las doce hasta las dos, daremos paso al segundo debate y a las ponencias sobre el liderazgo científico.

A las dos, antes de comer, haremos una nueva visita, en esta ocasión a las instalaciones de Alicia, que, en mi opinión, es, dentro del complejo de Món Sant Benet, uno de los aspectos de liderazgo más interesantes, pues constituye una muestra del diálogo entre ciencia y creatividad, entre experimentación e innovación.

A la dos y media daremos paso a la comida, durante la cual intentaremos tener un nuevo coloquio. Finalmente, el director de ESADE, Carlos Losada, y el titular de la cátedra, el *President* Pujol, cerrarán el acto haciendo una breve síntesis de lo que ha dado de sí la jornada. La clausura no consiste en la presentación de unas conclusiones de consenso, algo bastante difícil, teniendo en cuenta el número de personas que participamos. No obstante, intentarán aportar una visión de conjunto de lo que ha querido ser y ha sido este encuentro.





Por mi parte, solo me queda agradecer de nuevo vuestra asistencia; me siento muy feliz por poder contar con todos vosotros.

Va a coordinar la sesión de esta primera parte, sobre liderazgo y género, el privilegiado colega Marcel Planellas, que ayer estaba rodeado de todas las ponentes y responsables. Le explicaba que, recientemente, ha salido un libro del filósofo Javier Gomá que lleva por título *Aquiles en el gineceo*. Marcel, te toca hacer de Aquiles. Tienes la palabra.

### Marcel Planellas

Muchas gracias. Vamos a iniciar el debate sobre el liderazgo desde la perspectiva de género. En primer lugar, contaremos con la introducción académica a cargo de Esther Giménez-Salinas, rectora de la Universidad Ramon Llull, a la

que seguirán las ponencias de Núria Vilanova, fundadora y Presidenta de Inforpress, y de Eugènia Bieto, subdirectora general de ESADE. Seguidamente abriremos un coloquio en el que podrán intervenir todos los participantes y, al final, pediré a las ponentes que hagan un breve resumen de la sesión.

Sin más preámbulos, tiene la palabra Esther Giménez.

### Esther Giménez-Salinas

Gracias, *bon dia a tothom*, buenos días. A diferencia del pesimismo que reinaba anoche en la cena, yo debo decirles que hoy me siento muy feliz, porque, aunque este tema lo he tratado en muchas ocasiones, en conferencias, en sesiones inaugurales, en seminarios o en pequeñas mesas

redondas, el público era siempre un público femenino o mayoritariamente femenino. Poquísimas veces, pues, me he encontrado frente a un público mayoritariamente masculino y, sobre todo, con los niveles de decisión y de importancia que tienen ustedes. Por lo tanto, para mí hoy es un gran día.

No empezaré cantando la canción «Hoy puede ser un gran día», porque quizás resultaría excesivo, pero debo confesar que estoy muy agradecida, sobre todo, a Àngel Castiñeira, pues la oportunidad de que hoy nos podamos dirigir a ustedes se debe exclusivamente a él. A veces uno lanza ideas, pero pocas veces se recoge el guante, y él lo ha hecho. Por tanto, Àngel, muchísimas gracias, porque creo que es muy importante que en foros como este se hable de este tema.

Para empezar, me gustaría hacer algunas consideraciones previas. El tema que nos ocupa es, en general, poco científico, pues no forma parte de los grandes temas de debate de la comunidad académica. En este sentido, baste señalar que, cuando se investiga en este ámbito, no se publica en las revistas de impacto. Como consecuencia, los trabajos al respecto suelen tener una buena dosis de voluntarismo, como ocurre con otras cuestiones vinculadas a lo social, pues uno deja de interesarse por determinados temas que no van a repercutir en su currículum.

La segunda dificultad que se plantea es que cualquiera que quiera investigar en este campo debe comenzar leyendo la literatura anglosajona de principios del siglo xx, de carácter marcadamente feminista. Muchas personas no quieren hacerlo, porque, ideológicamente, se muestran en desacuerdo con esos planteamientos. Sin embargo, desde el punto de vista científico, es imposible abordar la cuestión de género sin tener en cuenta la literatura anglosajona o, por lo menos, resulta muy difícil.

En tercer lugar, es evidente que se trata de un tema en el que han trabajado casi exclusivamente las mujeres, como si en estas cuestiones —también, por ejemplo, en los problemas de raza— solo pudiera trabajar quien se ve directamente afectado. En mi opinión, que solo se ocupen de la cuestión de género las mujeres es negativo, porque creo que cuando uno es juez y parte, a menudo, pierde la objetividad.

Intentaré dividir mi intervención en tres partes. En la primera de ellas presentaré un diagnóstico de la situación, que hoy, afortunadamente, es bastante preciso —hace diez años no lo era— y muy general. Ocurre, no obstante, que cuando el diagnóstico es tan claro la explicación de las causas es distinta. Esa será la segunda cuestión que abordaré, sabiendo de antemano que es bastante más discutible y menos científica. Finalmente, me ocuparé del tratamiento y la solución, sobre los que, para ser honrada, debo confesar que tengo muy pocas ideas. En este sentido, cuando uno lee que el tratamiento puede llegar de aquí a cuatrocientos sesenta años, uno pierde bastante la ilusión.

En cuanto a la primera cuestión, cabría denominarla «gramática estadística». Para empezar, en la actualidad, niños y niñas acceden prácticamente en condiciones de igualdad a la escolaridad básica, a la escolaridad secundaria y a la universidad —esto es válido para el caso de España y, en general, para el mundo occidental—; en España, en concreto, el 56% del estudiantado es femenino, y en Cataluña, el 58%. Por otra parte, los mejores expedientes universitarios los tienen, en general, las mujeres; por supuesto, no en exclusiva, pero las mujeres tienen expedientes muy buenos, son las que suelen aprobar las oposiciones y son las que, en el momento de acceder al mundo laboral, normalmente tienen buenas oportunidades, precisamente porque tienen buenos currículos.

## EL LIDERAZGO DESDE LA PERSPECTIVA DE GÉNERO

Hasta aquí, hombres y mujeres se encuentran, al menos en nuestro país, en condiciones de perfecta igualdad. Sin embargo, al llegar a los treinta o treinta y dos años, aparece un fenómeno que los anglosajones han denominado el «techo de cristal». No sé si ustedes han oído hablar de él o no; en cualquier caso, es muy significativo, porque es indicativo de lo que está pasando. En efecto, alrededor de los treinta años, existe un techo invisible —porque no es ni legal, ni jurídico, ni social, ni es palpable y, por tanto, no está regulado en ningún lugar—, en el que, de alguna forma, esos talentos, esos expedientes, esas personas que han alcanzado los mejores puestos en las oposiciones, se van diluyendo. Como consecuencia, al llegar a los cuarenta años, al alcanzar la edad en que uno recoge los frutos —porque las carreras se desarrollan básicamente entre los 25 y los 35 años—, las mujeres no están más que de forma muy aislada en los puestos directivos, en los puestos de responsabilidad.

¿Qué sucede con ese techo de cristal? ¿Qué es lo que ocurre para que se pierdan esos talentos? Para intentar responder a estas cuestiones, les presentaré algunas estadísticas. En un ámbito tan aparentemente igualitario como es la universidad, solo hay, en términos globales, un 14% de catedráticas, pese a que ya hace mucho tiempo que las mujeres pueden acceder a las cátedras. En la Universidad Ramon Llull, ese porcentaje se reduce incluso al 10%. Otro tanto podría decirse de la presencia en consejos universitarios, algo que es extrapolable, incluso en mayor medida, al ámbito empresarial. En mi ordenador tengo todas las cifras, pero no les quiero abrumar con ellas, pues todas muestran la misma tendencia.

Ayer, por ejemplo, le pregunté a Antonio Garrigues con cuántas mujeres cuentan en su despacho; a mediodía habíamos tenido una discusión al respecto con los alumnos de Derecho de ESADE. «Nosotros seleccionamos casi exclusivamente a mujeres, entre otras

razones porque son las que llegan mejor preparadas», me respondió. «¿Cuántos socios tenéis?». «Alrededor de 230 ó 240», me dijo. «¿Y cuántos de ellos son mujeres?», insistí. «Veinte». Es decir, alrededor de un 10%. «¿Y cuánto tiempo hace que hay mujeres en el despacho de Garrigues?». «Veinte años». Estos datos no hacen sino confirmar el famoso techo de cristal.

En cualquier caso, esto es visible en muchos ámbitos de la vida académica y profesional, algunos de ellos sumamente cotidianos: lecciones inaugurales, conferencias... Pensad en Matins ESADE, por citar un ejemplo próximo. ¿Cuántas mujeres han pasado por Matins ESADE? Pensad cada uno de vosotros en vuestro entorno más próximo, en aspectos que ni siquiera requieren una gran aportación.

En el mundo empresarial, en efecto, las mujeres que ocupan cargos directivos no alcanzan el 10%, si no es gracias a las famosas «cifras engañosas» —en las que después entraré algo más a fondo— o a una política de cuotas. En este último caso, podemos caer en el desprestigio. Sé que hay gente que opina de forma distinta, pero, en mi opinión, las cuotas no son necesarias, sencillamente porque las mujeres ya están presentes en determinados sectores. Lo que debemos preguntarnos es por qué no alcanzan puestos directivos, por qué no ocupan posiciones de liderazgo.

A propósito de esta cuestión, quería explicarles una anécdota que tiene como protagonista a Emilia Pardo Bazán; data de 1916, cuando no había ni una sola mujer matriculada en la universidad. Ustedes me dirán: «¡Pues el cambio es sustancial, dado que hoy las mujeres representan el 58% del estudiantado universitario!». Sin embargo, esto no es del todo cierto, porque en España —y estas son las cifras engañosas a las que antes me refería— las carreras como enfermería, trabajo social o magisterio forman parte de los estudios universitarios. En cambio, en Francia o en Alemania,



por ejemplo, esas carreras no se contemplan como carreras universitarias. Ocurre que esos estudios son cursados mayoritariamente por mujeres (95%), de manera que, si los sacáramos del ámbito universitario, la cifra de mujeres en la universidad sería muy inferior. Si repasamos lo que ocurre en otras carreras, la cifra aún queda más descompensada. En definitiva, si dejáramos a un lado esas carreras mayoritariamente femeninas, el porcentaje de mujeres en la universidad no superaría el 30%.

Retomando la anécdota a la que hacía alusión, en 1916, Emilia Pardo Bazán accedió a la cátedra de Lenguas no Latinas en la Universidad Central de Madrid, no por oposición, sino por designación. Murió en 1921, y durante los cinco años en que ocupó la cátedra, un día sí y otro también acudía a la universidad a las cuatro de la tarde y preguntaba al bedel: «¿Ha venido algún estudiante?». «Ninguno, señora condesa», le contestaba el bedel. Es cierto que las cosas han cambiado muchísimo, es cierto que las cosas son diferentes, pero no lo es menos que esa sensación sigue estando muy presente.

Por ejemplo, la Ley de Igualdad, que impone la paridad, ha llevado a que, en las pasadas elecciones municipales, las mujeres tuvieran una presencia del 39% en las listas electorales; sin embargo, el 85% de las alcaldías están ocupadas por hombres. Es decir, las mujeres están en las listas, porque así lo exigen las cuotas, pero raras veces llegan a ser alcaldes. De hecho, si repasamos las alcaldías de mayor importancia, veremos que prácticamente no están en ninguna; es más, mayoritariamente, en el 95% de los casos, ocupan las concejalías de Igualdad, de Educación y de Sanidad.

Si fijamos la mirada en el ámbito universitario, las cosas no son muy distintas, pues las mujeres ocupan solo el 15% de los decanatos. En otras palabras, si bien no existen trabas a

su presencia física, a la hora de la verdad, a partir de un determinado momento, al llegar a ese techo de cristal al que antes aludía, esa presencia se diluye.

Al hilo de esta constatación comienzan a aparecer algunas reflexiones que a mí, personalmente, me preocupan muchísimo. Si invertimos tanto en las mujeres y si realmente son las mujeres las que ocupan los mejores espacios, las que consiguen mejores becas, hasta llegar a los treinta años, pero luego eso no genera una rentabilidad, puede ser que, pese a los esfuerzos que se hayan hecho desde la perspectiva del género, llegue un momento en que se pueda pensar que, desde el punto de vista económico, esa inversión no es rentable. Si resulta que las mujeres logran una excelente formación, pero luego no revierten a la sociedad o desaparecen de los cargos directivos, si los mejores talentos en los que invertimos luego no producen, puede ser que, en un momento dado, se empiece a plantear la posibilidad de introducir un giro en las políticas.

En cuanto a las causas, ustedes saben que nunca hay una sola, salvo en algunos ámbitos de la justicia. Es posible que algunos de ustedes aún recuerden aquel aforismo que reza «La causa de la causa es causa del mal causado» y que resume la idea del sistema causalista de que una causa produce un efecto. Afortunadamente, salvo entre los juristas más anacrónicos —gracias a Dios no quedan demasiados—, hoy se asume que nunca existe una causa-efecto. Es verdad que se especula mucho con la causalidad, y que ese techo de cristal se suele relacionar con la cuestión de la maternidad, pues la edad biológica de tener hijos coincide con la etapa de crecimiento profesional. Evidentemente, eso es así, pero, en mi opinión, no es la única razón, pues la experiencia demuestra que es algo que no influye, al menos directamente, en la relación.

En la primera etapa del Gobierno de José Luis Rodríguez Zapatero, por ejemplo, había paridad

de ministros —ahora no, porque hubo una sustitución—; sin embargo, llamaba la atención un dato curioso: los ministros, los hombres, tenían un total de veintiocho hijos, y las ministras, que eran exactamente ocho, sumaban en total ocho hijos. Es posible, pues, que sí exista algún factor de desequilibrio, aunque esto sea muy poco científico. En cualquier caso, la estadística está ahí y parece señalar que, así como para los hombres el hecho de tener hijos no influye en su carrera profesional, es posible que a la mujer sí le afecte. Son tendencias, por lo demás, que no son exclusivas de España, sino del mundo occidental.

De lo que no hay duda es de que el mundo laboral se ha repartido; sin embargo, no ha ocurrido lo mismo con el ámbito doméstico. Yo creo que hombres y mujeres tenemos la misma capacidad para realizar un trabajo, y dudo mucho que, a la hora de seleccionar a un hombre o a una mujer, alguien dude de la capacidad profesional de las mujeres. Ocurre, no obstante, que, así como el sector profesional y laboral está plenamente compartido, no puede decirse lo mismo del ámbito privado, del ámbito familiar. De hecho, no sé si alguna vez lo habían pensado ustedes, desde el contrato de Rousseau, el hombre pertenece a la esfera pública y la mujer pertenece a la esfera privada. Muchos de ustedes son hombres públicos, pero si yo les digo que soy una mujer pública, ¿qué interpretarán ustedes? Desde luego, no es lo mejor que puedo decir de mí misma.

En definitiva, incluso en lo que atañe al uso de la lengua, partimos de que la esfera pública pertenece plenamente al hombre y la esfera privada sigue perteneciendo casi en exclusiva a la mujer. En este sentido, pese a que en el ámbito laboral existe un buen equilibrio, llega un momento en que no nos podemos dividir. Yo siempre digo, a este respecto, que si ahora tuviera niños pequeños no podría ser rectora; me resultaría imposible. En cambio, muchos de mis compañeros tienen niños pequeños y son rectores.

Por precioso que sea Sant Benet, por más que uno no pueda prescindir de su propio trabajo, llega un momento en que uno tiene que elegir. Esta es una realidad que, probablemente, suscribirían todas las mujeres aquí presentes, tengan o no tengan hijos, y si lo tienen, con más razón.

La segunda cuestión de la que quiero ocuparme es de la falta de modelos. Aquellos que me conocen saben que me gusta mucho utilizar frases o citas de grandes pensadores, porque uno puede aprender bastante de ellos. No se trata de aparentar ser erudito; por el contrario, es algo que a uno le ayuda a reflexionar.

Pues bien, para venir aquí, me propuse buscar algunas frases de líderes femeninas. Entré en Internet y, simplemente, tecleé en un buscador «frases célebres de mujeres». Todas se referían al sexo; no encontré ni una sola frase célebre pronunciada por una mujer. A lo mejor soy mala buscadora, pero cuando busco frases célebres de hombres encuentro un montón, y quienes me han oído hablar en público saben que es un recurso que utilizo habitualmente. La cuestión es que no encontré ninguna. «Las mujeres perdidas son las más buscadas», «La mujer sería encantadora si se pudiera caer en sus brazos sin caer en sus manos», «Cuando soy buena, soy buena; cuando soy mala, soy mucho mejor»: esto era todo lo que podía encontrar. En definitiva, hay una falta de referentes de liderazgos femeninos, de manera que, cuando aparece una mujer líder, como Margaret Thatcher o Mary Robinson, se convierte en un hecho aislado que no crea escuela, que no ayuda a identificar modelos.

Me gustaría profundizar ahora en los datos de una investigación, poco científica, que he leído estos días. El trabajo se basa en cerca de dos mil entrevistas realizadas en los colegios de Barcelona a escolares de nueve años. Por supuesto, son pocas entrevistas, pero, con todo, pueden mostrar algunas tendencias de lo que



sucede en la infancia. El estudio realizado pone de manifiesto que los niños de nueve años quieren ser Presidentes, futbolistas, automovilistas, etc. Las niñas, en un 95%, quieren ser mamás y maestras, mamás y profesoras, mamás y enfermeras... Al preguntar a los niños si quieren ser papás, todos dicen que sí; sin embargo, no es algo que contemplen como una profesión, como algo que van a ser cuando sean mayores.

Sería interesante realizar este mismo estudio a adolescentes y jóvenes, pues sin duda observaríamos importantes diferencias, pero, en cualquier caso, la infancia marca mucho. La infancia es una etapa en la que tiene lugar una gran transmisión de roles y valores. Así pues, que las niñas, en sus sueños, quieran ser mamás de mayores —que está muy bien— condiciona mucho el futuro.

Solo hay una estadística en la que las mujeres salimos bien paradas: las mujeres no delinquimos. En efecto, por cada cien varones delincuentes, hay cinco mujeres delincuentes, lo que no deja de ser un dato muy significativo, aunque no se explica. Las razones por las que las mujeres no delinquen se han estudiado desde hace más de un siglo. Primero se arguyeron las razones clásicas biológicas, como que nuestro cerebro pesaba menos que el de los hombres o que estábamos más cerca de los chimpancés que de los hombres: anécdotas en los tiempos de Lombroso. Más tarde aparecieron las llamadas «teorías de la caballerosidad», que venían a decir que la mujer es la instigadora del crimen, el cerebro bis, y el hombre, que es muy caballero, lo comete por ella. Tampoco era cierto.

Finalmente, en la década de 1960, vio la luz en el ámbito anglosajón una teoría muy importante, que sostenía que la mujer no delinque porque tiene menos oportunidades que el hombre. Su autor, Taylor, defendía que, en la medida en que la mujer saliera de la esfera privada a la pública y su trabajo se equiparara con el del hombre,

tendría el mismo nivel de delincuencia, porque tendría el mismo nivel de oportunidades.

Yo tuve la ocasión de estudiar con este profesor, y lo cierto es que era la gran teoría. Cincuenta años después, sin embargo, los países que tienen un menor índice de delincuencia femenina son los escandinavos, concretamente Noruega, donde la delincuencia femenina apenas alcanza el 3%. En otras palabras, la mayor incorporación de la mujer a la vida pública no ha supuesto un incremento de la delincuencia.

De lo que no hay duda es de que la mujer es mucho menos violenta que el hombre. Entonces, quizás, en lugar de esperar que la mujer, para equipararse al hombre, sea más violenta, debemos pensar en incorporar al liderazgo determinados valores del liderazgo femenino, como es la resistencia a la violencia. Son valores muy poco trabajados, prácticamente inexistentes en el campo científico y, sin embargo, estadísticamente de gran impacto.

Con esto llego prácticamente al final de mi intervención, aunque supongo que en el transcurso del debate tendremos ocasión de volver sobre algunos de los puntos anteriores. No sé si sería interesante hablar de la experiencia personal; a mí, particularmente, y no tengo por qué ocultarlo, no me gusta mucho, pero ustedes pueden preguntar lo que quieran, puesto que soy una mujer pública. Les diré, en cualquier caso, que, a pesar de que no lo parezca, las culturas de trabajo son enormemente masculinas. Les voy a poner un ejemplo que, probablemente, les va a chocar muchísimo: la cultura de ESADE es muy masculina, y no es una crítica. Cuando llegué a ESADE, en efecto, una de las primeras cosas que percibí era que tenía una cultura enormemente masculina, en comparación con los ámbitos donde había trabajado hasta entonces, y eso que lo he hecho en diversos sectores.

Lo que me interesa subrayar, en cualquier caso, es que hay organizaciones que son muy masculinas, lo que no es ni bueno ni malo. Uno, sencillamente, se debe adaptar a la organización a la que llega, pero, si



tiene cierta experiencia, puede valorar determinados aspectos, como el que ahora nos ocupa. En el sentido opuesto, y esto también puede resultar sorprendente, otras organizaciones que, aparentemente, podrían mostrarse más ligadas al poder y que están básicamente dirigidas por hombres, no son tan masculinas.

Para acabar, quiero dar las gracias a toda la organización, sobre todo después de haber dicho esto de que ESADE es muy masculina, pues, al haber planteado la cuestión del liderazgo femenino, caminamos hacia la igualdad. Muchísimas gracias por su atención.

### Marcel Planellas

Muchas gracias, rectora. Seguidamente, antes de abrir el debate, tenemos dos ponencias más.

La primera corresponde a Núria Vilanova, que actualmente dirige su propia empresa, Inforpress.

### Núria Vilanova

En primer lugar, me gustaría felicitar a ESADE y, si me lo permitís, felicitar a mí misma por tener el lujo de estar hoy con vosotros.

Como yo no he estudiado el liderazgo desde una perspectiva académica, mi propósito es compartir con vosotros las sensaciones que he tenido a lo largo de mi experiencia como directora de una compañía.

Empezaré diciendo que, para mí, el cambio es, ante todo, una oportunidad. Creé Inforpress cuando tenía veintitrés años, nada más finalizar

## EL LIDERAZGO DESDE LA PERSPECTIVA DE GÉNERO

la carrera. En ese momento, el mundo de las relaciones públicas estaba liderado por empresas anglosajonas, pero, afortunadamente, el ámbito de la comunicación era muy nuevo y se vivía un momento de cambio, una coyuntura que nos permitió pasar a liderar el mercado. En la actualidad, Inforpress cuenta con 120 personas en plantilla, lo que significa que somos la empresa más grande de España en nuestro sector y la única española entre las cien primeras del mundo. Por tanto, para nosotros, el cambio ha sido una gran oportunidad.

En mi opinión, por lo que respecta al liderazgo femenino, el cambio es también una oportunidad. En este sentido, una de las grandes ventajas que tenemos quienes emprendemos un proyecto y, por tanto, contamos con nuestro propio espacio para entendernos, es que tenemos mucha libertad, en el sentido de que no hay —o hay muy pocos— modelos a seguir. Probablemente, cuando te incorporas como directivo a una compañía, hay un modelo al que se te puede equiparar, con el que te puedes comparar o que puedes intentar seguir para aclimatarte. En cambio, cuando emprendes un proyecto, tienes la libertad de crear modelos propios, sobre todo —ese ha sido mi caso— en el sentido de buscar un estilo de dirección en femenino, porque no hay tantos.

Para definir mi modelo de liderazgo, que no sé si es el que he elegido o al que me han llevado las circunstancias, destacaré cuatro aspectos que me parecen determinantes: creo que es un liderazgo imperfecto, un liderazgo en movimiento, un liderazgo infiel y un liderazgo colaborativo.

¿Por qué es un liderazgo imperfecto? Les explicaré algunas razones. Cuando comencé a tener inquietudes en este ámbito, decidí asistir a un curso sobre liderazgo. Ese curso incluía una evaluación que hacían los colaboradores de mi compañía. Muchas de las personas que participaban en esa evaluación se mostraban

bastante equilibradas: obtenían una puntuación parecida en las diferentes habilidades que se evaluaban. Yo, en cambio, tenía muy buenas puntuaciones en determinados aspectos, pero en otros salía no mal, sino fatal.

Después de ese curso pasé una semana intentando mejorar los aspectos más negativos: el desorden, los continuos retrasos... Sin embargo, pronto me di cuenta de que mejorar en todo aquello en lo que era muy mala me suponía tal esfuerzo que dejaba de ser buena en aquello en lo que era buena. Desde entonces, para mí, el liderazgo consiste en exagerar lo bueno y asumir lo malo, porque eso nos puede dar posiciones de ventaja con respecto a los demás. Por supuesto, lo malo debe ser tolerable, es decir, no debe hacer daño a los demás; no sería tolerable, por ejemplo, algo que supusiera no respetar a las personas con las que trabajas. Mi conclusión a raíz de aquella experiencia, pues, fue que lo que tenía que hacer era exagerar lo bueno, porque era fácil y, además, disfrutaba haciéndolo, y asumir lo malo.

Eso también me hizo pensar en mi equipo y en el tipo de personas que quería para mi equipo. Reflexionando sobre algunas compañías que estaban obteniendo resultados brillantes y conociendo a algunos de sus directivos, me decía: «No hay para tanto... Sin embargo, si no hay para tanto, si esas personas son en muchos aspectos normales, ¿cómo es que esa compañía ha llegado hasta aquí?». Analizando un poco más, me di cuenta de que, aunque eran personas normales, tenían un determinado aspecto, casi una obsesión, en el que destacaban, en el que eran muy buenas. Desde entonces, lo que intento es tener un equipo de personas normales, pero que pongan todo su empeño en aquellos aspectos en los que destacan, e intento dejarles espacio para que puedan crecer y desarrollarse.

Creo, sinceramente, que hoy caminamos hacia un mundo de verdad mejor. En las personas que tengo en mi equipo, en las empresas, veo muchas



inquietudes; lo que ocurre es que no son las mismas de antes. Sin embargo, hay ganas, pasión e inquietud por conocer, por aprender, y esa es, sin duda, una de las mayores herramientas que tenemos para motivarlas.

Un aspecto de mi estilo de liderazgo imperfecto es lo que antes he denominado el «liderazgo en movimiento». Debo decir, de antemano, que estoy convencida de que los espacios condicionan muchos aspectos del trabajo. A propósito de esto, hubo una etapa, cuando la oficina comenzó a ser bastante grande —porque ya no éramos ni dos, ni tres, ni cuatro—, en que casi todos teníamos despachos. Aguanté medio año encerrada en el mío, y considero que fue un medio año perdido: vivía de espaldas al día a día de mi compañía, no me enteraba de nada y me sentía absolutamente aislada. Desde entonces, en estos casi veinte años al frente de la empresa, no he vuelto a tener despacho; siempre he estado sentada en medio de la gente.

Ahora, cuando formamos un grupo de trabajo nuevo —porque constantemente creamos nuevos grupos de trabajo y desarrollamos nuevas áreas—, siento a sus miembros juntos. Como consecuencia, la gente sabe que aproximadamente cada medio año hay movimiento de mesas y que nadie tiene un sitio fijo en la compañía, porque los sitios se conforman en función de los proyectos que se llevan a cabo.

En definitiva, creo que una de las cosas que hay que inculcar en las empresas es el movimiento, el cambio, y, sobre todo, que las personas no busquen mantener posiciones o actitudes, no se acomoden, sino que se adapten al cambio y lo vivan como algo necesario en el día a día.

Al principio he señalado también que mi liderazgo es un liderazgo infiel. ¿Por qué es un liderazgo infiel? Sencillamente, porque me siento incapaz de dedicar todas mis horas, toda mi pasión y la alegría que pongo en todo lo que hago a mi proyecto empresarial. Si solo pudiera hacer eso,

me moriría; no me interesa. No quiero renunciar a nada de lo que a mí me parece importante. Por ejemplo, llevo el cabello corto porque he descubierto que me ahorro veinte minutos de secador al día, pero es que, para mí, secarme el cabello no es importante, y durante esos veinte minutos puedo hacer otras cosas que me llenan muchísimo más. En cambio, me siento incapaz de dejar de hacer cosas que a mí me motivan, que me interesan y que me llenan. En definitiva, no puedo ser una persona unidimensional.

Yo tengo varias pasiones, y creo que esas pasiones me ayudan a desarrollar mejor algunos aspectos de mi trabajo. En mi caso, por ejemplo, tengo tres hijos, de siete a doce años, que están en plena etapa guerrera; sin embargo, eso no me impide estar hoy con vosotros, comer en Madrid, donde tengo una comida ineludible, y organizar esta noche una cena en Lisboa con el embajador español y veinte Presidentes de empresas portuguesas que tienen intereses en España. Lo que hay que hacer, desde luego, es pactar. A mí me compensaría muy poco hacer todo esto si después no tuviera otras experiencias, como es la familiar, mis intereses culturales o los proyectos de cooperación en África, por citar algún ejemplo. En mi opinión, es un aspecto muy importante.

Finalmente, me gustaría referirme al liderazgo colaborativo. Para empezar, les explicaré una anécdota. El pasado viernes participé con un grupo de Presidentes de diversas compañías en una jornada de la que disfrutamos junto con nuestras familias. Una de las actividades que llevamos a cabo, francamente divertida, fue una carrera de *karts*. Curiosamente, las mismas personas que antes y después de correr nos reíamos, hablábamos, etc., una vez que nos pusimos el mono, el casco y nos sentamos en el *kart*, competimos absolutamente a muerte, aunque nadie se jugaba nada. Mientras conducía, pensaba: «¿Qué hago? ¿Aprieto el acelerador y me voy dando contra ellos? —creo que éramos

solo dos mujeres y que el resto eran Presidentes hombres— ¿Qué hago?». Entonces, pensando en que el lunes tenía que hacer un montón de cosas, decidí que iba a correr bastante, porque era divertido, pero que no me la iba a jugar, y que, de hecho tampoco necesitaba ganar. A decir verdad, no habría podido, porque los que había allí eran unas fieras en eso del correr.

Lo cierto es que yo sí que soy competitiva. No es verdad que a mí no me guste ganar; ganar me encanta, es superdivertido. Sin embargo, no necesito ganar en todo, sino en aquello que considero que de verdad vale la pena; ahí sí que lo daré todo. En fin, no estoy dispuesta a competir por todo y a cualquier precio, y estoy convencida de que eso, a la larga, es una ventaja.

En este sentido, he visto en algunas empresas un tipo de competencia que me parece terriblemente dañina. Se trata de una competencia no hacia los lados o hacia arriba, sino hacia abajo. En efecto, he visto a directivos que ahogan a su gente, que tienen miedo de sus propios equipos, sobre todo cuando descubren a alguien que es brillante, que es diferente, que les puede hacer frente. Por eso creo que es muy importante no querer ganar siempre, y potenciar en todo lo posible la colaboración.

Para acabar, me gustaría responder en voz alta dos preguntas que ayer me hice mientras escuchaba. La primera de ellas es si liderar equivale a mandar. Ayer, cuando se ponían ejemplos de liderazgo, se citaban nombres como los de Putin o Sarkozy, personas que, aparentemente, mandan mucho. Personalmente, pienso que liderar no significa necesariamente mandar; no me gusta ese tipo de liderazgo. De hecho, quizás ya no tenemos que buscar liderazgos como los de antes, porque no los necesitamos. En el ámbito de la comunicación, por ejemplo, frente a las declaraciones que se hacían hace algún tiempo en los medios, nosotros

aconsejamos que se hable de forma que todo el mundo pueda entender el mensaje, que se hable desde la proximidad, desde la cercanía.

En esa misma línea, yo suelo explicar que cuando era pequeña, en las series que veíamos en televisión, como *Dallas* o *Bonanza*, los buenos eran buenísimos y los malos, malísimos. Los personajes que aparecían en aquellas series nunca eran como nosotros; todos eran «ísimos»: riquísimos, bellísimos... Eso podía hacer que quisieras aspirar a ser como ellos, aunque nunca decías: «¡Ostras! Angela Channing y yo tenemos el mismo estilo de vestir, a ambas nos gustan los mismos coches...». En todo caso, esos personajes eran una proyección de nuestras aspiraciones. Hoy, en cambio, los protagonistas de las series de televisión son como nosotros o, incluso, están por debajo de nosotros. Es algo que podemos ver desde una perspectiva negativa, en el sentido de que ahora se lleva un liderazgo de chancleta, o bien desde una perspectiva positiva, entendiendo que estamos tan seguros de nosotros mismos que no necesitamos que nadie nos salve. Yo, particularmente, soy de las que piensa que no necesitamos que nadie nos salve.

La última pregunta también tiene mucho que ver con mi ámbito de trabajo: ¿se puede ser líder sin tener habilidades de comunicación? Yo creo que sí pero no, y voy a intentar explicar las razones de esa respuesta.

En mi opinión, el verdadero liderazgo, el de verdad, es el liderazgo de los hechos, pues es el que tiene más valor y es el que arrastra a las personas. Ocurre, no obstante, que los hechos necesitan tiempo y que, al mismo tiempo, vivimos en un mundo extremadamente cambiante. Como consecuencia de esa aceleración, a veces, con los hechos solo se puede llegar a un grupo muy reducido de personas; sin embargo, en las empresas, en el ámbito académico, en muchas esferas de la sociedad, necesitamos llegar a



## EL LIDERAZGO DESDE LA PERSPECTIVA DE GÉNERO

mucha gente, de muchas culturas y a menudo de forma muy rápida. Por eso hoy el líder, además de perseguir los hechos, debe hacer un notable esfuerzo de comunicación.

Esto es todo por mi parte. Muchas gracias.

### Marcel Planellas

Muchas gracias, Núria. Después de esta mirada desde el mundo de la empresa volvemos al ámbito académico. Tiene la palabra Eugènia Bieto, subdirectora general corporativa de ESADE.

### Eugènia Bieto

Muchas gracias, Marcel. En primer lugar, quería agradecer a Àngel y a todos los responsables de la Cátedra Liderazgos y Gobernanza Democrática la elección de este tema. Realmente, es una apuesta muy decidida que el primer tema que se aborda en profundidad sea este.

No hay duda de que el tema del liderazgo femenino tiene un punto sexy. A los periodistas les encantan los titulares que tienen que ver con mujeres directivas. No he hecho una investigación empírica acerca de este tema, pero, al consultar distintas publicaciones para preparar esta breve intervención, me he dado cuenta de que en los periódicos que leen los directivos es habitual encontrar titulares del tipo «Contrate una mujer» o «El futuro de las empresas depende de las mujeres». En definitiva, el tema del liderazgo femenino es un tema del que gusta hablar, porque responde a una problemática muy concreta y a algo que todos esperamos que cambie.

Comparto con la rectora el agradecimiento por poder hablar de este tema ante un público mayoritariamente masculino. Como a ella, como a Núria, me toca hablar a menudo y hacer

presentaciones ante grandes auditorios, y tengo el mal vicio de contar mentalmente, a modo de pequeño muestreo —porque, a pesar de haber estudiado en ESADE, tengo un origen estadístico—, el número de mujeres que hay en las primeras filas, y nunca supera el 15% o el 20% del aforo. La semana pasada, por ejemplo, en una conferencia en la Asociación para el Progreso de la Dirección (APD), había entre un 12% y un 15% de mujeres.

Tengo que decir también, y no sé si la rectora coincidirá conmigo, que cuando hablamos ante auditorios femeninos nos sentimos más cómodas, tenemos la sensación de que se nos escucha de una manera diferente; a lo mejor, no es cierto y es, simplemente, un prejuicio nuestro. No obstante, hay algunas cosas que la rectora ha dicho que yo no comparto. En este sentido, creo que es bueno que haya cierta confrontación de pareceres.

Para empezar, me gustaría apuntar algunas preguntas relevantes en relación con la cuestión del liderazgo desde la perspectiva de género para las que no tengo respuesta, sino solo intuiciones. En mi opinión, si queremos que las cosas cambien, tiene que haber personas, hombres y mujeres, que se dediquen a investigar e intentar dar respuestas a estas preguntas a partir de una investigación académica seria y rigurosa.

Algunas de esas preguntas son las siguientes: ¿nos hallamos realmente en una situación de estabilidad?; dicho de otra forma, ¿aumenta el porcentaje de mujeres que ocupan cargos directivos en el mundo? Ese aumento ¿se da de manera proporcional en los distintos países del mundo? ¿La proporción es similar en Estados Unidos? Aquí tengo unas cifras, que no sé si creerme o no, que señalan que, en 1972, en Estados Unidos, el 18% de los puestos directivos estaban ocupados por mujeres y que, en el año 2002, ese porcentaje había alcanzado el 46%. ¿Es eso cierto? ¿De qué puestos directivos se está ha-



## EL LIDERAZGO DESDE LA PERSPECTIVA DE GÉNERO

blando? ¿Se da la misma proporción en Europa? ¿Se da la misma proporción en España que en Suecia? ¿Se da la misma proporción en Cataluña que en Andalucía? En mi opinión, es una cuestión relevante para la que, evidentemente, no tengo respuesta. Puedo realizar alguna aproximación, pero, en cualquier caso, sería muy poco seria y fundamentalmente intuitiva.

Relacionada con la pregunta anterior, se plantea una cuestión no menos importante: ¿por qué las mujeres encuentran dificultades para acceder a los cargos directivos? Si es cierto que el 56% de las mujeres cursan estudios universitarios con notas francamente brillantes —mi experiencia en ESADE, con los alumnos de cuarto y quinto curso, me dice que son mucho más serias y disciplinadas, que no se saltan las clases y que no hablan en ellas—, ¿por qué encuentran dificultades? A mí se me ocurre pensar que hay, de entrada, dos categorías de respuestas.

El primer grupo de razones tiene que ver con las características de las organizaciones y sus órganos decisores, es decir, con quién decide confiar un cargo a una persona y, por tanto, quién decide que ese cargo lo ocupe una mujer y no un hombre, o a la inversa. Tradicionalmente, esas decisiones han correspondido a los consejos de administración, a los directores generales y a los Presidentes, que suelen ser hombres. Como esto está cambiando, esperamos que también cambie en el futuro.

El segundo grupo de respuestas cabe buscarlo en la propia mujer. Es decir, es la mujer quien decide que va a destinar su tiempo y sus energías a hacer de madre, a ocuparse de la familia y a no llevar agendas tan locas como la que nos explicaba Nùria, que, pese a que tiene tres niños pequeños, esta mañana está con nosotros, se marcha a comer a Madrid y esta noche tiene una cena en Lisboa, algo que me produce estrés con tan solo pensarlo, aunque todos hayamos hecho alguna vez algo parecido.

¿Por qué, pues, encuentran dificultades las mujeres? Yo apuntaría estos grupos de razones, aunque habría que investigarlo. A todo ello cabría sumar una tercera categoría de respuestas, sobre las que se han escrito ya algunas cosas, y que tienen que ver con el comportamiento directivo de hombres y mujeres en el seno de las empresas. De hecho, ya en 1977 Moss Kanter escribió un libro titulado *Men and Women of the Corporation*, donde intentaba explorar si existían diferencias entre el comportamiento directivo de uno y otro sexo.

¿Es diferente el liderazgo masculino del liderazgo femenino? Desde luego, es una pregunta que cabe sumar a las dos anteriores, porque pienso que es muy relevante. Otras no lo son, aunque pueden dar lugar a investigaciones divertidas; por ejemplo, si es verdad que todas las mujeres directivas llevamos el pelo corto —digo esto por lo que antes ha explicado Nùria y porque todas las que estamos aquí sentadas lo llevamos—. Sobre todo, no me gustaría que, por este camino de las estadísticas extrañas, acabáramos diciendo que las mujeres somos el sexo débil. En esta mesa tenía que haber participado Rosa María García, que ha caído enferma, y la rectora se nos estaba quedando sin voz, pero supongo que estos datos son simplemente anecdóticos y fruto de una circunstancia extraña.

A mí me gustaría volver ahora sobre los datos que apuntaba Esther al inicio de su intervención. Las estadísticas, en efecto, muestran lo que ella ha explicado, pero yo voy a completarlas con las de una escuela de negocios, que es la que yo conozco y es la que yo he vivido, primero como alumna, luego como profesora de matemáticas, después como profesora de creación de empresa, dentro del Departamento de Política de Empresa, y ahora como subdirectora general. Tengo, pues, cierto conocimiento de lo que sucede en mi escuela, pero también en otras escuelas de negocios con las que, evidentemente, nos relacionamos.

## EL LIDERAZGO DESDE LA PERSPECTIVA DE GÉNERO



Cuando yo era alumna de ESADE, las promociones de la licenciatura en Administración de Empresas (ADE) se conocían por el nombre de la chica: yo estudié en la promoción de Eugenia, la promoción anterior a la mía era la promoción de María Teresa, y la de después, la promoción de Montse. Esto era así porque, en los años setenta, entre el alumnado de la licenciatura en ADE había solo un 1% de mujeres. Hoy, en cambio, el porcentaje de mujeres en ADE se sitúa en torno al 55%, una cifra que coincide en gran medida con las estadísticas que ha presentado la rectora.

Ahora bien, si nos fijamos en los estudios de posgrado, en el MBA *Full Time*, se observa que el porcentaje de mujeres baja hasta el 35%, porcentaje que se reduce aún más en el MBA *Part Time*, cuyos participantes, como sabéis, compaginan sus estudios con el trabajo. Esa tendencia a la reducción se acentúa en los cursos

para directivos. Así, en Executive Education, la proporción, en general, es del 13%. Pedí estas estadísticas el año pasado, porque, como el tema del liderazgo femenino es muy «sexy», siempre hay algún periodista que me preguntaba por ello; en cualquier caso, no creo que hayan cambiado demasiado de un año a otro.

Ocurre, por otra parte, que ese 13% de Executive Education se distribuía de forma muy desigual. Así, en los cursos en abierto, a los que se apuntan directivos que quieren promocionar en su carrera profesional, el porcentaje de mujeres era más elevado. En cambio, en los programas *in company training*, el porcentaje caía de manera drástica; en concreto, en los cursos de dirección general o estrategia empresarial, el porcentaje suele situarse entre el 5% y el 7%. En este sentido, a modo de anécdota, les explicaré el caso de una compañía que envió a sus directivos a realizar varios cursos

## EL LIDERAZGO DESDE LA PERSPECTIVA DE GÉNERO

de esos que organizamos regularmente. Pues bien, resultaba curioso observar cómo, conforme el grupo de participantes que teníamos en el aula era de un nivel más elevado, la presencia de mujeres disminuía. En definitiva, como apuntaba en su análisis la rectora, da la sensación de que, en efecto, las mujeres no están en los cargos directivos.

Con todo, hay que decir que en ESADE se ha producido un cambio. En la Junta Directiva de la Asociación de Antiguos Alumnos, por ejemplo, hay actualmente —me corregirá Marcel si me equivoco— tres mujeres entre un total de catorce miembros. Hace solo seis años, yo era la única mujer en esa junta directiva; de hecho, era la primera mujer que formaba parte de ella. He sido la primera mujer en muchas cosas, de lo cual me siento muy orgullosa, porque pienso que somos una generación de cambio y que lo que estamos haciendo es construir un contexto que facilitará el acceso de otras mujeres a estas posiciones.

Por lo que respecta al claustro de profesores de ESADE, las profesoras representan el 27%. Sin embargo, hay algo mucho más significativo —sé que las cifras son frías y aburridas, pero creo que, en este caso, son relevantes—: los últimos nombramientos de directores de departamento han correspondido a mujeres; así ha ocurrido, por ejemplo, en el Departamento de Política de Empresa, en el Departamento de Recursos Humanos y en el Departamento de Finanzas. En definitiva, el mundo de ESADE, en este sentido, está empezando a ser femenino.

Lo cierto, en cualquier caso, es que en el mundo de la empresa hay pocas mujeres que ocupen altos cargos. Por supuesto, hay excepciones y en este sentido ha sido una verdadera lástima que Rosa María García haya caído enferma, pues ayer, durante la cena, nos brindó un discurso extraordinario acerca de cómo entiende ella el liderazgo y de qué ha hecho ella para Microsoft. «¿Qué he aportado yo a Microsoft que haya permitido mejorar el funcionamiento de la

compañía?», se preguntaba. «Que soy una mujer», respondía de inmediato. «¿Qué es lo que hace que las compañías dedicadas al mundo de la tecnología, que en teoría es un mundo muy masculino, porque en las universidades científicas fundamentalmente hay hombres, tengan mujeres al frente?», le preguntaba yo, y estaba pensando en ella misma, pero también en Amparo Moraleda o en la Presidenta de Google. Desde luego, hay ámbitos donde la presencia de la mujer es mucho menos frecuente.

El pasado domingo asistí a un concierto en el Palau de la Música. Era un concierto normalito; no era nada del otro jueves, pero tenía algo extraordinario. Al frente de la orquesta, una orquesta ucraniana, había una mujer. Hay muy pocas mujeres directoras de orquesta; se pueden contar con los dedos de la mano. De hecho, llevo yendo a conciertos de música clásica desde mi más tierna infancia y ha sido la primera vez que he visto a una mujer dirigir una orquesta. Al verla allí, con poco más de cuarenta años —lo ponía en el programa de mano—, al frente de una orquesta cuyos músicos se veían bastante mayores que ella, me decía: «Esto es liderazgo, porque dirigir una orquesta requiere grandes dosis de liderazgo». Como ustedes saben, no son pocos los directores que han tenido que abandonar sus orquestas simplemente porque la gente no le seguía, no ya en los conciertos, que es lo de menos, sino durante el proceso de dirección y liderazgo.

Volviendo a la cuestión de las cuotas y los porcentajes, hay un ámbito donde la presencia de la mujer está siendo importante; me estoy refiriendo al mundo de los emprendedores, donde, evidentemente, también se dan grandes diferencias. En general, hay muchos, por ejemplo, en los foros de inversores; en este caso, sin embargo, se trata mayoritariamente de hombres que han creado empresas que deciden ir a buscar inversión exterior para crecer. No obstante, las estadísticas nos dicen que hay tantas emprendedoras como emprende-

## EL LIDERAZGO DESDE LA PERSPECTIVA DE GÉNERO

dores, pues las receptoras de los microcréditos son generalmente mujeres. En los países subdesarrollados, las mujeres representan prácticamente el 100% de los emprendedores; en los países desarrollados, en cambio, se muestran en igualdad con los hombres. Lo que ocurre es que las emprendedoras, más que crear empresas que pretenden convertirse en empresas globales, se centran en creaciones vinculadas a la autoocupación; de ahí que en los foros de emprendedores nos encontremos principalmente con emprendedores hombres.

Me gustaría finalizar esta intervención diciendo que mi visión es algo más optimista de lo que se ha presentado en esta mesa. En mi opinión, las mujeres lo hemos pasado y lo estamos pasando mal, porque ciertamente los entornos son masculinos, pero vislumbro un futuro distinto, prometedor; no solamente en el ámbito donde nos movemos, en Cataluña y en España, sino también en Europa y Estados Unidos. A este respecto, mi mayor deseo es que, dentro de unos años, una sesión de estas características no tenga ningún sentido. Al menos, me gusta soñar que será exactamente así.

¿Cuáles son los elementos que me hacen pensar que el futuro es prometedor? En primer lugar, las mujeres directivas se están organizando. Existen redes de mujeres directivas, que se reúnen para intercambiar experiencias y pensar en qué pueden mejorar, dejando a un lado los planteamientos reivindicativos de hace unos años, un poco sesgados por el feminismo. Hay importantes asociaciones de mujeres que ocupan altos cargos directivos y que, al mismo tiempo, están creando equipos de trabajo de directivos masculinos y femeninos equilibrados, porque no es menos cierto que pasar a tener equipos dominados exclusivamente por mujeres tampoco sería bueno.

En segundo lugar, es evidente el aumento de la

presencia de mujeres en los puestos de alto nivel. Así pues, somos decisoras, lo que significa que los hombres —por lo menos algunos de ellos— ya no tienen los prejuicios que pensamos que tienen los hombres.

En tercer lugar, y el cambio que se ha producido en este sentido es impactante, las mujeres han apostado decididamente por la formación. Haciendo un pequeño rastreo he podido comprobar que el 70% de las escuelas de negocios que figuran en los rankings —entre las cuales, como todos sabéis, se encuentra ESADE— tiene entre sus cursos de alta dirección uno que se llama «Leadership para mujeres» o «Mujeres para alta dirección» y organiza encuentros de mujeres directivas. Evidentemente, se trata de un agente de cambio.

En ESADE, por ejemplo, hace un par de años lanzamos un programa de formación dirigido a las directivas catalanas titulado «Yo, directiva». Pues bien, vamos ya por la cuarta edición y tenemos comprometidas otras cuatro. El aumento de la demanda de mujeres que se quieren formar ha sido espectacular, pero aún resulta más significativo lo que te cuentan en el aula —yo fui profesora de las dos primeras ediciones—: «Sabemos que hay un techo de cristal y lo vamos a romper —eran mujeres de treinta años—, y sabemos que lo que nos va a permitir romper ese techo de cristal es la formación».

En Madrid hemos iniciado también un programa que lleva por título «Mujeres para la alta dirección», en el que participa un grupo de veinte mujeres que ocupan cargos de altísima responsabilidad directiva. En definitiva, las mujeres directivas son conscientes de que la formación, al igual que a los hombres, les permite desempeñar mejor sus cargos directivos y ejercer su liderazgo, y este es, desde luego, un elemento positivo.

Otro elemento positivo es que nuestros hijos conocen un modelo distinto y, por tanto, son



conscientes de que las mujeres ejercen otro papel en la sociedad, y no solo el de madre protectora. Nuestros hijos varones, cuando escojan pareja, sabrán que sus parejas pueden ser parecidas a sus madres y que estas —no todas, por supuesto, pero sí algunas de ellas, pues se trata de pequeños cambios— han transmitido otros valores en sus casas. Soy consciente, en cualquier caso, de que puede ser una tendencia minoritaria, pues, evidentemente, estoy hablando desde la perspectiva de una escuela de negocios, que no tiene por qué ser representativa del conjunto de la sociedad.

El último elemento que me hace pensar que el futuro es prometedor entronca con los nuevos estilos de liderazgo. Se dice de las mujeres que están más preparadas, que saben evitar la confrontación, que son más flexibles, que buscan un liderazgo de consenso, más que un liderazgo autoritario... y estas son, precisamente, algunas de las características del liderazgo del que estamos hablando, del buen líder. En este sentido, algunas publicaciones que he estado revisando para esta intervención coinciden en señalar que las mujeres, al parecer, nunca son demasiado taxativas, y que están más preparadas para el tipo de liderazgo que se avecina, que tiene mucho que ver con la inteligencia emocional.

Además, muchas veces nos gusta decir que las mujeres estamos preparadas para algo que nos han dado generaciones y generaciones de práctica: estamos acostumbradas a hacer muchas cosas al mismo tiempo, porque esa ha sido nuestra realidad cotidiana.

Por todo lo que acabo de exponer, me pregunto si, dentro de treinta años, tendrá sentido plantear en la Cátedra de LiderazgoS, que espero que siga existiendo, un debate como el que hoy estamos planteando.

Muchas gracias.

### Marcel Planellas

Abrimos el debate. Tiene la palabra, en primer lugar, Josep Maria Lozano.

### Josep Maria Lozano

Recuerdo que, en una ocasión, preguntamos a Xavier Rubert de Ventós, a su regreso de un viaje a Estados Unidos que le había llevado por distintas universidades: «¿Cómo están las universidades americanas?». «¡Uy! Allí, si no eres varón, blanco y heterosexual, no tienes nada que hacer», nos respondió. Explico esta anécdota porque me parece que los datos que se han puesto sobre la mesa son incontrovertibles, y no son sino el síntoma de que aquí hay realmente un problema. Me parece indudable, por otra parte, que, como se ha dicho, existe un techo de cristal; sin embargo, me pregunto si centrar la discusión en el techo de cristal no nos impide abordar otro problema, que no es otro que cuestionar la estructura del edificio.

En otras palabras, creo que centrarnos exclusivamente en los tipos de liderazgo para responder a la cuestión que nos estamos planteando y no enlazarla con la pregunta sobre los modelos de empresa que tenemos, el modelo de sociedad que tenemos, los modelos de éxito profesional que tenemos, los modelos de calidad humana que tenemos, etc. puede llevarnos a no enfocar acertadamente el problema. Mi duda, en definitiva, es si los problemas de género se puedan resolver abordándolos desde la perspectiva de género.

Por último, y para conectar lo que estamos discutiendo con la sesión de ayer, les explicaré un cuento oriental muy breve que algunos de los presentes ya me habrán oído contar alguna vez. Dice lo siguiente: «Pasa un jinete a galope tendido por un pueblo y un monje le pregunta: “¿A dónde vas tan deprisa?”. A lo que el jinete responde: “No lo sé, pregúntale al caballo”».

Yo creo que la gran pregunta de nuestro tiempo es, precisamente, adónde vamos tan deprisa. Es una pregunta que todos debemos hacernos y que todos, como organización, como sociedad y como personas, debemos intentar responder. En



definitiva, discutir solamente sobre quién lleva las riendas me parece insuficiente.

Por eso, el liderazgo como tal, al menos a mí, me interesa solo relativamente. Aquí, por razones de economía verbal, todos llamamos a esta cátedra «Cátedra de Liderazgo», pero a mí me gustaría subrayar, primero, que es de «LiderazgoS» —con una «S» bien grande, para que se vea—, porque el liderazgo se declina en plural, y que su nombre completo es Cátedra Liderazgos y Gobernanza Democrática. Es decir, la preocupación que subyace tras ella no es el liderazgo en sí mismo, sino temas como los que salieron ayer, esto es, ¿cuál es la calidad de nuestro espacio público?, ¿cuál es nuestra capacidad de orientarnos al bien común, al interés general?, etc.

En definitiva, me parece que esos problemas concretos que se plantean, que existen y son

acuciantes, no deberían separarse de esa pregunta más general acerca de adónde vamos tan deprisa, porque, probablemente, sus raíces son las mismas. En resumen, y enlazando esta reflexión con la cuestión que estamos debatiendo, me pregunto si el problema de género que existe se puede resolver en términos de género.

### Marcel Planellas

Tiene la palabra Josep Maria Pujol.

### Josep Maria Pujol

Muchas gracias. Desde luego, las intervenciones femeninas de esta mesa multitudinaria han sido muy aleccionadoras. Recuerdo que, en el marco de una sesión que impartí en una escuela

de negocios, al llegar al coloquio, una señorita me preguntó cuántas mujeres trabajaban en nuestra empresa. Yo le respondí que varias de ellas ocupaban lugares directivos y que una de las divisiones más importantes de la compañía la gobernaba una mujer. A este respecto, le dije: «Mira, la presidencia de la empresa más importante de mi vida la lleva una mujer, que es mi esposa, y esa mujer gobierna una familia de siete hijos, ahora de veintidós nietos. Esta es para mí la empresa más importante».

Cuando les estaba escuchando, pensaba en esa anécdota y también en mi madre. Pensaba en el liderazgo que ejerció mi madre —por no hacer referencia a mi esposa— y en el patrimonio que me transmitió, que no es otro que la sensibilidad, la exigencia, el cariño, la generosidad, el amor, el espíritu de sacrificio y la alegría. Este patrimonio, este *know-how*, pertenecía a mi madre y no a mi padre.

En definitiva, a mí me parece muy bien todo lo que se está explicando, pero creo que es preciso situar las cosas en su contexto y en un contexto de responsabilidad social, no solo profesional, sino también familiar.

Muchas gracias.

### Marcel Planellas

Tiene la palabra Cristina Garmendia.

### Cristina Garmendia

A mí, para dar un baño de alegría, me gustaría explicar cuál es la situación de lo que estamos debatiendo en el ámbito de la biotecnología, que es a lo que me dedico y creo que puede ser un buen ejemplo para saber hacia dónde vamos.

La biotecnología es un sector muy nuevo en España. En los últimos cinco años hemos pasado de veinte

o treinta empresas, porque no había más, a 250. Conozco bien las cifras, porque presido la patronal. Pues bien, el 60% de esas empresas están lideradas por mujeres, que ocupan puestos de Presidentas o consejeras delegadas.

El estudio que hemos llevado a cabo en relación con la composición de género de las empresas de nuestro sector pone de manifiesto que existe igualdad de género en los distintos niveles, de arriba abajo, pues el porcentaje de mujeres se sitúa en todos ellos en torno al 55%. Están presentes en los consejos de administración, en los comités de dirección y en los grupos de trabajo, y este es el fruto de la manera como se está configurando este nuevo sector en España. Es cierto que esta configuración puede estar influida por quien decide, por quien está al frente de la compañía, pero, sobre todo, tiene mucho que ver con la cultura de la empresa y, especialmente, con la cultura de la conciliación.

Coincido con Eugènia en que las generaciones que nos siguen, que tienen alrededor de 35 años, tienen asumido el cambio, pero entre quienes tenemos 45 aún queda bastante camino por recorrer. En este sentido, la primera barrera que tenemos que superar hombres y mujeres —fundamentalmente los hombres— es la de poder hablar abiertamente de la conciliación familiar. Yo formo parte de varios consejos de administración y, en función de mi agenda, intento mover las fechas de algunos compromisos para poder asistir a la actuación de alguno de mis hijos, y lo digo abiertamente. Sin embargo, no he visto nunca a ningún hombre decir esto. ¿Por qué los padres no van a intentar hacer ese esfuerzo, si es posible? Por supuesto, también intento que mis hijos entiendan que, si no puedo, realmente no puedo, y que he hecho todo lo posible; pero es que los padres también deberían hacerlo. Así pues, no vale decir siempre «no puedo porque tengo una reunión». No, yo tengo la actuación de mi hijo o de mi hija. Es así y no pasa nada; es estupendo que también los padres, y no solo las madres, conozcan esta especie de entorno familiar de los hijos.



A todo lo anterior hay que sumar la cuestión de los horarios y las responsabilidades. Nuestra compañía, que nació en el año 2000 —cuando Josep Piqué ocupaba el Ministerio de Ciencia y Tecnología—, fue la primera compañía privada creada dentro de un centro público, el Centro Nacional de Biotecnología. Hoy está formada por 145 personas, el 60% mujeres y el 50% doctores. ¿Cuál ha sido nuestra política de selección de personal? Nosotros hemos puesto bastante énfasis en esa trayectoria de formación, absolutamente necesaria para el desarrollo de la carrera, pero también nos ha interesado saber qué más interesa, aparte de estudiar, porque ese es el hueco que tú puedes dedicar, por ejemplo, a organizarte con tus hijos.

En este sentido, debes demostrar que durante los cinco años que has estado estudiando te han interesado muchas más cosas: has aprovechado a fondo tu tiempo libre, has impulsado proyectos de acción social... No importa cuáles hayan sido

esos intereses, esas acciones culturales... Lo importante es que tanto hombres como mujeres sepan organizarse, algo fundamental a la hora de evaluar la capacidad profesional, pues contribuye a que la persona de treinta y tantos años que estás reclutando disfrute de un equilibrio familiar. En mi opinión, esto ha sido claramente un factor de éxito.

En Genetrix no se suele preguntar por el horario, y en este punto no observo un comportamiento distinto entre hombres y mujeres. Si alguien se tiene que ir a las cinco, será porque tiene una obligación familiar, y la tendrá. Lo que se mide, ante todo, es que el trabajo se haga y se haga bien.

Por lo que respecta a mis hijos, desde luego, no me imagino a mi hija diciendo que lo que quiere es ser mamá. Seguro que va a querer serlo; yo estoy

encantada de serlo y es una de las facetas que más me ha llenado en mi vida. Tengo dos, claro; posiblemente, habría sido más difícil si hubiera tenido siete. Estoy encantada con ellos, y espero que piensen que tienen una buena madre; de momento no se han quejado, aunque aún no son adolescentes, lo que es una ventaja. A mi hija la veo con ambición de ser algo en la vida, de tener una carrera profesional; la veo como una futura emprendedora, una futura empresaria, pues ya apunta maneras. Mi hijo, en cambio, que tiene un año más que ella, parece decantarse por las humanidades, por las acciones sociales; es lo que le gusta. Es así; los hemos educado igual, se llevan solo dieciocho meses, pero tienen intereses distintos y un amplio abanico de opciones entre las que elegir.

Hay entornos patronales, como es el caso de la CEOE, donde intentar plantear cuestiones como la conciliación y la igualdad de género es prácticamente una misión imposible. En este sentido, creo que es algo que no se debe forzar, sino que se debe incentivar, principalmente a través de la educación, para que el cambio se dé de forma natural con el relevo generacional. Desde luego, es muy difícil que vaya a darse de manera inmediata en determinados sectores, más maduros, que llevan mucho tiempo inmersos en un entorno muy masculino.

Yo tuve la inmensa suerte de que mi padre, que nació en 1915 y me llevaba 47 años, me educara para que fuera ante todo una persona independiente. Él fue un empresario de bastante éxito y me educó para que fuera independiente de él, independiente de mi marido e independiente de mi entorno. ¿Para qué? Para ser feliz. Desde luego, es una suerte que, pese a los años que nos separaban, me educara así. Si has recibido una educación distinta, aprender del entorno lleva un tiempo.

Esto es lo que quería decir.

### Marcel Planellas

Gracias. Xavier Torra.

### Xavier Torra

La exposición sobre el techo de cristal me parece muy sugerente, sobre todo porque creo que es algo que se constata muy a menudo en el ámbito de la empresa. Lo que lamento es que no dispongamos de más estudios sobre su casuística, sobre los porqués. En este sentido, me pregunto si es algo que va por sectores, si se debe a la locura de nuestras agendas, si tiene que ver, como decía Lozano, con eso de que vamos tan deprisa que no sabemos hacia dónde vamos... Lo que es cierto, en cualquier caso, es que es algo que se está dando, y, como decía Eugènia, no creo que sea exactamente un problema de formación.

Desde luego, para las empresas es un verdadero problema que personas válidas abandonen su trabajo alrededor de los treinta y tantos o cuarenta años. A veces, no obstante, te llegas a preguntar si no son más inteligentes que tú, si su decisión no es más acertada que la que hemos tomado quienes vamos un poco locos por el mundo, fruto de nuestras apretadas agendas. En este sentido, sería interesante que alguien, en ESADE, avanzara por ese camino. Quizás nos ayudaría a recuperar el talento y el valor de las personas que deciden retirarse a esa edad.

En segundo lugar, me parece que a veces centramos demasiado nuestro discurso en la importancia de la presencia de la mujer en los grupos directivos. A este respecto, creo que, más allá de la diversidad de género, cabría pensar en la diversidad cultural. Así, aunque es evidente que la incorporación de la mujer en los grupos directivos ha supuesto una indudable riqueza para las empresas, habría que pensar también en la riqueza que puede aportar la diversidad cultural.

En tercer lugar, y aunque soy consciente de que



con esto quizás estoy abriendo otro melón, cabe considerar el problema de la mujer directiva en el contexto global, pues es evidente que la realidad es distinta según hacia dónde se mire, si hacia el este o hacia el oeste. Cuando miras al oeste, parece lógico que nos planteemos estas cuestiones; en cambio, cuando miras al este, las cosas cambian. Basta pensar en nuestros vecinos de África, Oriente Medio u Oriente, donde las mujeres directivas tienen dificultades para entablar relaciones y desarrollar su trabajo, cuando no se topan con un rechazo absoluto, pues, en efecto, hay países donde se niegan a recibirlas. En este sentido, yo he tenido enfrentamientos con algunos socios de otros países por el hecho de no haber querido admitir en la compañía a una mujer, perfectamente preparada, por el simple hecho de ser mujer.

En definitiva, el enfoque que estamos dando a la

cuestión me parece acertado en nuestro contexto. Sin embargo, cuando miras al este —y el este tiene cada vez más peso entre nosotros—, las reglas de juego no solo son distintas, sino que distan mucho de las que estamos manejando en esta mesa.

China, por ejemplo, está evolucionando muy rápidamente. Hace diez años era impensable que una mujer ocupara determinados puestos; ahora, en cambio, la mujer está presente en muchas esferas de la sociedad. No obstante, si aquí hemos dicho que nuestra sociedad sigue siendo muy masculinizante o machista, allí lo es muchísimo más. En cualquier caso, evoluciona a gran velocidad. No puede decirse lo mismo de otros países, donde la situación de la mujer es terrible.

En última instancia, creo que puede ser interesante considerar estos aspectos en nuestra



reflexión, especialmente cuando dirigimos nuestras relaciones más hacia el este que hacia el oeste, pues pueden convertirse en un elemento de bloqueo para el avance de la mujer en determinados puestos directivos.

Nada más.

### Marcel Planellas

Muchas gracias, Xavier. Tiene la palabra Iván Martín.

### Iván Martín

A mí me gustaría aportar una visión positiva en tres dimensiones y, a continuación, hacer dos pequeños comentarios. Por lo que respecta a la visión positiva, en primer lugar, creo que se está produciendo una evolución muy importante desde el punto de vista cuantitativo. Es decir, es evidente que cada vez hay más mujeres en puestos directivos y en los diferentes niveles de la organización, y no como resultado de una política de cuotas, sino de un cambio de cultura empresarial, de un cambio en la manera de entender el valor que esa diversidad aporta al equipo directivo.

Recientemente llevamos a cabo un completo proceso de desarrollo de talento con una importante empresa española. Al finalizar ese proceso, el porcentaje de mujeres en puestos directivos había pasado del 7% al 25%. No tengo ninguna duda, pues, de que en los próximos años vamos a asistir en muchas empresas a una evolución muy sustancial en cuanto al número de mujeres en puestos directivos.

El segundo punto positivo es que ese incremento no es solo cuantitativo, sino también cualitativo. Históricamente, en las empresas ha habido áreas femeninas y áreas masculinas; así, el porcentaje de mujeres era superior en las funciones

corporativas, en las áreas de comunicación externa, recursos humanos, asesoría legal, etc., mientras que las áreas de negocio y producción eran mayoritariamente masculinas. Es evidente que esto está cambiando; es decir, no solo sigue aumentando el porcentaje de mujeres en las áreas corporativas, sino que está cambiando sustancialmente en las áreas de producción. En este sentido, comienza a ser habitual que la directora de fábrica sea una mujer, un puesto que ha sido tradicionalmente masculino, lo que no deja de ser un aspecto positivo.

En tercer lugar, todas las empresas que conozco que se han planteado la necesidad de introducir la diversidad y un mayor liderazgo femenino en la compañía, se han dado cuenta de que gran parte de las medidas que hay que implantar para hacerlo posible son medidas que no solo benefician y proporcionan mayores oportunidades profesionales a la mujer, sino que benefician a todo el mundo; es decir, se trata de medidas que, de alguna manera, cambian la forma como la empresa se gestiona a sí misma y contribuyen a la conciliación de la vida laboral o profesional con la vida personal o familiar. En definitiva, son medidas que, al redundar en beneficio de todos, son aceptadas por el conjunto de la compañía y se contemplan como claramente positivas. Por tanto, soy optimista y creo que, en los próximos años, lograremos que esta cuestión deje de ser objeto de debate.

Por lo que respecta a los dos comentarios adicionales, el primero tiene que ver con el hecho de que, a menudo, la cuestión de la diversidad de género o el liderazgo femenino se plantea como una contraposición —es decir, en términos de hombre o mujer, o de hombre frente a mujer—, cuando es evidente que lo principal es buscar el equilibrio. A título ilustrativo, hace poco pasamos a un comité de dirección un cuestionario en el que pedíamos a los diferentes directivos, hombres y mujeres, que se autoevaluasen en relación con una serie de parámetros psicológicos y comportamientos.

Las respuestas a ese cuestionario pusieron de manifiesto que los hombres no eran tan hombres y que las mujeres no eran tan mujeres, o, lo que es lo mismo, que había muchos rasgos femeninos en los hombres y muchos rasgos masculinos en las mujeres. Por tanto, no se puede hablar de una contraposición entre hombre y mujer, sino de una amplia gama de grises, de valores compartidos. Creo que eso también es importante.

Para acabar, aunque la cuestión del liderazgo femenino y la diversidad de género es ciertamente relevante, a veces nos olvidamos —como ya se ha señalado en algunas intervenciones anteriores— de la necesidad de contar con una diversidad de nacionalidades y, sobre todo, de culturas. En este sentido, hay muchas multinacionales catalanas o españolas que cuentan con un equipo directivo compuesto casi exclusivamente por personas catalanas o españolas. Recientemente, en una reunión con el comité de dirección de una gran empresa, pregunté: «¿Cuántas veces habéis tenido un comité de dirección en Barcelona, en vez de en Madrid?». La respuesta fue «Ninguna». «Difícilmente podréis conocer la realidad catalana, si no intentáis aproximarnos a ese contexto», les dije. Baste esta anécdota para ilustrar que, en mi opinión, nunca debe olvidarse esa necesidad de desarrollar un liderazgo más internacional o, si se prefiere, multicultural.

### Marcel Planellas

Muchas gracias, Iván. Tiene la palabra Daniel Innerarity.

### Daniel Innerarity

Yo quería referirme brevemente al caso del liderazgo político, y quería hacerlo con una tesis, con un ejemplo y con una conclusión. La tesis es que, cuando la presencia de la mujer en política

no se justifica en términos de igualdad, sin más, sino en términos de una diferencia inherente al género, esto juega unas veces en favor de la mujer, en favor del liderazgo de la mujer, y otras veces en su contra, pero que, en último término, siempre acaba por perjudicarla. Esta es la tesis.

El mejor ejemplo es el de Ségolène Royal en las elecciones presidenciales francesas. En un primer momento, Royal se benefició en parte de su condición femenina, pero eso mismo acabó por perjudicarla, por supuesto no solo a causa de su propia estrategia personal, sino, sobre todo, por el imaginario colectivo cuidadosamente alimentado por sus rivales. Es decir, en una sociedad donde siguen vigentes los lugares comunes del sexismo, aquello que dio una ventaja inicial a Royal, que era ser mujer, y que le permitió ganar las primarias dentro del partido, acabó convirtiéndose en su principal inconveniente.

La cuestión es que a menudo, como a mi juicio ocurrió en el caso de Ségolène Royal, las mujeres logran hacerse un hueco en el espacio público gracias a que se presentan a sí mismas como personas que no son propiamente políticas —un comportamiento que se podría hacer extensible a otras esferas, como la empresa, la judicatura o el periodismo— y a que, en buena medida, hacen valer su proximidad respecto a los ciudadanos. En este caso, ser mujer equivaldría a estar más cerca de la gente y lejos, por tanto, del microcosmos dañino de la política. Sin embargo, que se presente como menos política o menos profesional que Dominique Strauss-Kahn o que Laurent Fabius alguien que ha sido ministra en tres ocasiones y que procede de la École Nationale d'Administration no deja de resultar paradójico. Lo que ocurre, en el fondo, es que tras esta manera de entender el liderazgo de la mujer en política hay un intento de promover a la mujer defendiendo la femineidad como suplemento de la política, como su reverso, como lo no político, algo que me parece un error táctico y también de concepto.



¿Qué es lo que hicieron los adversarios de Royal, que los tenía y en abundancia? Simplemente, transformaron esa falta de profesionalidad en incompetencia, y en eso basaron su campaña. Bastaba una persona como Sarkozy para dar la vuelta a aquel planteamiento. En definitiva, creo que Ségolène Royal fue presa de la trampa que permite a muchas mujeres representar el papel de personas corrientes, y que luego las excluye presentándolas como inhábiles.

La conclusión es que las mujeres no están más cerca de la gente, sino más alejadas de la política. Las políticas de carácter afirmativo, de diferencia, de paridad o de cuota, de las que por cierto también soy bastante partidario, se justifican por razones demográficas, por razones de estricta igualdad, y no por una cualidad que distinguiría a las políticas, más allá de las siglas de cada una. La diferencia tiene sentido para promover el acceso

de la mujer a la dirección política, y no para articular una manera femenina de hacer política. En este sentido, como Esther ha apuntado antes, la paridad habrá cumplido su objetivo cuando la actividad política de las mujeres deje de ser algo específico y grupal, cuando deje de haber ministerios específicamente femeninos, en lo que constituye una gran victoria del estereotipo sexista.

Cuando las mujeres hacen política de mujeres, es decir, cuando desarrollan unos supuestos atributos de la feminidad, como la cercanía, la humanidad, el sentido común, la inclinación al cuidado y la protección, la sensibilidad por lo particular, etc., no hacen sino contribuir a que se las expulse del espacio público, porque esos tópicos son, precisamente, los que han recluso a la mujer en la privacidad. Si hombres y mujeres continúan cultivando esos lugares comunes, las mujeres acabarán siendo expulsadas del espacio público o seguirán fuera de él.

Por todo ello, creo que la renovación de la política que podemos esperar como resultado de la incorporación de la mujer al liderazgo político no va a venir del hecho de que las mujeres desarrollen una política femenina, sino de que desarrollen la política en condiciones de estricta igualdad. La paridad, en definitiva, es necesaria para corregir una disfuncionalidad que obstaculiza la presencia de las mujeres en la política. A este respecto, la propia Ségolène Royal decía: «Si entras en una reunión con veinte personas y no hay más o menos diez hombres y diez mujeres, hay un problema». Efectivamente, a menudo se da esa disfuncionalidad, y la paridad es necesaria para corregirla, no para que las mujeres hagan otra política, pretendidamente más cercana y más humana.

### Marcel Planellas

Muchas gracias, Daniel. En estos momentos tenemos siete palabras pedidas y nos quedan cinco minutos para cumplir el horario. Por este motivo, voy a pedir a las personas que han de intervenir que hagan un esfuerzo de brevedad, para poder gestionar el tiempo que nos resta.

Tiene la palabra Francesc Santacana.

### Francesc Santacana

Gracias, voy a ser muy breve. Este es uno de los pocos foros donde todavía no ha salido la palabra «sostenibilidad», que, sin embargo, está presente en todas partes. A propósito de esto, me preguntaba si el tipo de liderazgo del que estamos hablando es sostenible o no lo es. ¿Es sostenible el tipo de liderazgo que hemos impuesto los hombres, caracterizado por exprimir el tiempo, que es lo que parece otorgar el máximo poder a los líderes? ¿Quién hace los horarios? ¿Por qué los horarios se hacen de esta forma?

En este sentido, cuando escuchaba a Núria Vilanova hablar de su programa para hoy, me ha entrado un escalofrío. Le diría: «Pues excútese por la noche, o quédese en casa o no vaya o mande a otro». No sé, no me parece demasiado normal un tipo de liderazgo, el que sea, que suponga desayunar en Sant Benet, irse a comer a Madrid y cenar en Lisboa.

Tengo la impresión de que, además, en esto hay cierta confusión. Es decir, no sé muy bien si estamos hablando de líderes o de ejecutivos, que son dos palabras muy distintas. El otro día estaba presentando un plan estratégico a unos políticos, y me decían: «Aquí faltan proyectos». «Oiga, faltan proyectos; de acuerdo, pero ya habrá, ya los harán los ejecutivos. ¿Estamos de acuerdo en que estas son las estrategias que hay que seguir? ¿Es esta la dirección adecuada? Esas son las cuestiones que a mí me interesan».

Yo tengo la impresión de que, al hablar de líderes y de «líderas», de padres y de madres, y de todas estas cosas a la vez, no hacemos sino contribuir a una mayor confusión. Al hablar de «líderas», hablamos de introducir un liderazgo más sensible, más sensato, más acorde con los tiempos, que dé más razón a pensar, pero estas son características que debe reunir cualquier líder. Los demás son ejecutivos, y estos no tienen nada que ver con los líderes.

Esto es todo lo que quería decir.

### Marcel Planellas

Gracias, Francesc. Tiene la palabra Josep Gassó.

### Josep Gassó

A mí, de alguna manera, me gustaría enlazar la reflexión de hoy con la de ayer. Me quedé con



ganas de intervenir en la cena para introducir un elemento que no citáis explícitamente en las líneas fundamentales que habéis fijado para la cátedra en los próximos años, aunque imagino que puede estar relacionado con el eje social. Me estoy refiriendo a la vinculación entre liderazgo y educación.

Yo, que soy fundamentalmente positivo, creo que, desde una perspectiva noble, los políticos y los líderes de la sociedad, aunque no se dediquen a la política, son personas que intentan transformar la realidad, que intentan conseguir una sociedad más igualitaria, más justa, caracterizada por una mejor distribución de la riqueza, etc. En definitiva, a través de esa acción política, pretenden reunir poder para lograr una transformación social. En cambio, desde una perspectiva no noble de la política, el líder es el politólogo que, cuando alcanza el poder, se conforma con tenerlo y no pretende la transformación.

Es en este punto donde quiero introducir la

cuestión de la educación. Creo que, para conseguir esa transformación, hace falta entusiasmar a la gente con esa posibilidad. Es cierto que, a veces, la realidad que tenemos ante nosotros es pesimista o dura o difícil, según cómo se mire, pues podemos ver el vaso medio lleno o medio vacío; es decir, en estas cuestiones hay mucha subjetividad. En cualquier caso, mi condición de líder social o político me da la oportunidad de hablar a la gente y de plantear retos colectivos, con el propósito de conseguir aquello que nos hace pensar que la humanidad y la sociedad pueden ser mejores. Es en este punto donde la función educativa, pedagógica y didáctica de la política es fundamental.

En este sentido, me gustaría explicarles una pequeña experiencia, que Jordi Pujol ya conoce, porque he tenido ocasión de conversar con él sobre estas cuestiones y creo es uno de esos líderes emblemáticos, positivos, educativos y didácticos que, en muchas ocasiones, cuando ha ejercido el

poder, lo ha hecho para remover conciencias o valores en las personas.

En el Baix Llobregat, donde he trabajado durante muchos años, la situación urbanística, social y educativa era hace tres décadas francamente espantosa. Nos pasamos mucho tiempo trabajando con niños y jóvenes pensando que hacerles ver que esa realidad era injusta y difícil era una manera de provocar un cambio. Sin embargo, al cabo de bastantes años de trabajar de esa manera, nos dimos cuenta de que los jóvenes educados con esos valores, con esa visión de denuncia, lo que hacían cuando tenían dieciocho, diecinueve o veinte años era irse del Baix Llobregat para vivir en el campo, es decir, renunciar a la posibilidad de cambiar el entorno donde habían nacido. A la vista de esa situación, nuestra fundación llevó a cabo una reflexión interna muy importante: «Seguramente podremos conseguir lo que queremos, que es implicar a los ciudadanos en la transformación, buscando las conexiones positivas que hay entre esos jóvenes y su realidad, aunque sin dejar a un lado los problemas. Vamos a buscar cosas atractivas y positivas en el Baix Llobregat, que las tiene, y vamos a ponerlas encima de la mesa para ver si somos capaces de que los jóvenes se impliquen en lo positivo que tiene su entorno más inmediato».

No prosigo con el ejemplo, porque evidentemente se trata de un proceso complejo y laborioso, fruto de muchos años de trabajo. Os puedo decir, no obstante, que en este tiempo hemos conseguido éxitos importantes en relación con la implicación de los jóvenes, que ahora se quedan en el Baix Llobregat, trabajan en el Baix Llobregat y valoran lo que tienen. Esto no significa que no sean conscientes de lo negativo que hay en su realidad más inmediata, pero, en todo caso, están motivados para cambiarlo, porque se los ha educado para valorar aquello que tienen, para defenderlo y, en última instancia, para mejorarlo.

Creo, en fin, que esto es lo que hacen muchos políticos. Jordi Pujol es un buen ejemplo, pero hay

otros que, como él, se esfuerzan por remover el orgullo del ciudadano y decir «esta es una sociedad fantástica; Cataluña, los catalanes, tenemos muchas maravillas...». Apelar al orgullo, al patriotismo, para generar una reacción positiva de defensa de aquello que se tiene es una acción de liderazgo necesaria y muy importante.

Si, desde mi punto de vista, liderazgo equivale a tener capacidad didáctica, educativa y comunicativa para provocar cambios en las personas que les lleven a trabajar para lograr una sociedad mejor, y el 95% de los estudiantes de educación, pedagogía o magisterio son mujeres, quiere decir que las mujeres están muy bien posicionadas para ejercer ese liderazgo. Yo siempre he dicho que prefiero trabajar con mujeres, y así puede verse en la Fundació Catalana de l'Esplai, institución que presido: el 50% de los miembros del Patronato son mujeres, y también son mujeres el 50% de los gerentes. No deja de ser un dato casual, pues no seguimos una política de cuotas ni tenemos normas internas en este sentido. Es así, sencillamente, porque es normal sea así. De hecho, el porcentaje de mujeres podría ser incluso mayor, porque en el ámbito educativo hay más mujeres que hombres.

No tengo ninguna duda de que las mujeres que tienen grandes capacidades formativas en el terreno educativo, grandes capacidades relacionales y grandes dosis de sentido común para saber poner límites, para organizar una agenda y establecer prioridades, tienen más posibilidades que los hombres para llegar a liderar el mundo empresarial, el mundo político y el mundo educativo en nuestro país. Creo, en definitiva, que tienen la sartén por el mango.

¿A qué están esperando, pues, las mujeres para ejercer esas capacidades o ese poder? Lo pregunto de forma provocativa porque, en el fondo, estoy convencido de que, el día que las mujeres se lo planteen y quieran, esta situación puede cambiar; en este sentido, creo que hay una parte de responsabilidad





que recae exclusivamente en ellas. Es decir, estoy convencido de que, si las mujeres se propusieran romper ese techo de cristal del que se hablaba, de manera activa, se darían pasos importantes en esa dirección. Para ello, es preciso cambiar los valores y las formas de trabajar en la empresa y en las organizaciones, para imponer otros ritmos y otros principios en el trabajo.

### Marcel Planellas

Muchas gracias, Josep. Tiene la palabra Joan Coscubiela

### Joan Coscubiela

Decía antes Esther que el mundo del trabajo y el

liderazgo son muy masculinos, y es una opinión que comparto. A este respecto, le quiero lanzar una pregunta, que hago extensiva a todos los presentes, y que es posible que nos lleve a una conclusión aún más grave, en el sentido de si el modelo imperante de liderazgo es muy poco humano. El enunciado de esa pregunta podría servir de título a una película de Almodóvar: ¿cómo ser líder y persona al mismo tiempo y no morir, como persona, en el intento?

Repetiré la pregunta en otros términos para insistir en esa misma idea: ¿es posible discutir el concepto de liderazgo sin atender a los valores y al paradigma social dominante, como nos decía antes Lozano? Posiblemente, hemos llegado a la conclusión de que el modelo social y el tipo de liderazgo imperantes son muy poco humanos. El uso que hacemos del tiempo es muy poco humano; el propio concepto de

liderazgo individualista y épico es muy poco humano; el concepto de competitividad que excluye la cooperación y la colaboración es muy poco humano; y la externalización de las funciones sociales reproductivas es muy poco humana, y no solo en detrimento de las mujeres, sino también en detrimento de los hombres, que nos perdemos una gran oportunidad.

Pero hay más. El mismo concepto de flexibilidad es muy poco humano, pues es la persona la que se adapta a la máquina y no la máquina la que se adapta a la persona. Nuestra organización social, basada en una pandemia de trastorno por déficit de atención e hiperactividad (TDAH), en tanto que el liderazgo exige ser noticia cada veinticuatro horas —como nos decía ayer Fernando—, es muy poco humana. El concepto de liderazgo, identificado con una determinada etapa de la vida, identificado con la juventud, es muy poco humano. Como consecuencia de todo lo anterior, la pregunta que surge es: ¿es posible mejorar la participación de las mujeres en el liderazgo, sin modificar el concepto de liderazgo y hacerlo más humano? ¿Es posible conseguirlo con unos valores sociales y una estructura social tan poco humanos? ¿Por qué no empezamos a hablar del liderazgo del rostro humano, aunque sea muy poco épico y, por supuesto, no sea el imperante? Esa podría ser la pregunta.

### Marcel Planellas

Gracias, Joan. Tiene la palabra Ignasi Carreras.

### Ignasi Carreras

Enlazando mis palabras con algunas de las últimas intervenciones, les puedo decir que mi experiencia gracias a mi trabajo en ONG en varios países de todo el mundo, en relación con el tipo de sociedad que queremos construir y

con el tipo de liderazgo que perseguimos, es que allí donde las mujeres han adoptado un papel de liderazgo público se ha construido una sociedad distinta y mucho mejor.

Como consecuencia, no se trata ya de reconocer el derecho de las mujeres a asumir el liderazgo, sino de hacer ver que es necesario que muchas más mujeres en nuestras sociedades asuman realmente ese liderazgo. ¿Por qué no dan un paso adelante?, se preguntaba antes Pep Gassó. A este respecto, no tengo tanto la sensación de que sea un problema de tiempo o de condicionantes como de dudar si vale la pena realizar ese esfuerzo. «¿Realmente vale la pena?», se preguntan algunas mujeres. Hay sectores donde las mujeres que ocupan posiciones de liderazgo representan no más del 15%; en otros contextos, en cambio, como es el caso del sector de las ONG, han avanzado mucho. Por ejemplo, en las clases que imparto para directivas y directivos de ONG, las mujeres suponen dos terceras partes del conjunto de los alumnos; y en el caso de la organización que antes dirigía, si cuando empecé el equipo directivo estaba formado íntegramente por hombres, ahora cuenta con más de un 50% de mujeres.

¿Qué es lo que ocurre? Sucede que el tipo de liderazgo que intuyo que quieren conducir las mujeres no solo tiene elementos de inteligencia emocional mucho más avanzados y desarrollados que los imperantes, sino que aspira a alcanzar una serie de valores. En este sentido, creo que hay muchas personas, no solo mujeres, sino hombres y mujeres, que se plantean si realmente compensa intentar alcanzar determinadas metas en condiciones de liderazgo tan asfixiantes como las que nos describía Joan Coscubiela. Esto es bastante evidente, al menos, en el sector empresarial. Quizás en otros sectores, como puede ser el sector social y quizás el sector de la política, sea realmente distinto.

En cualquier caso, entiendo que el tipo de sociedad y el



tipo de liderazgo que necesitamos se cambia con otro tipo de líderes, y que necesitamos experiencias de más personas, de más mujeres, que se apunten al liderazgo, de manera que no podamos discutir solo sobre los valores del liderazgo, sino sobre las experiencias concretas que permiten transformar ese tipo de liderazgos. A este respecto, creo que el sector social constituye un buen ejemplo de hacia dónde se está avanzando.

### Marcel Planellas

Gracias, Ignasi. Antoni Abad.

### Antoni Abad

Yo quería realizar una intervención tan optimista como la que nos ha trasladado Cristina Garmendia, con la diferencia de que ella es mujer y yo soy hombre,

porque creo, como ella, que no falta mucho para que lleguemos a una situación en que mujeres y hombres nos encontremos indistintamente en todas las responsabilidades y niveles.

Así mismo, coincido con Eugènia Bieto cuando decía que sería bueno que el tema del liderazgo de género tuviera fecha de caducidad. Yo soy de los convencidos de que el tiempo apoya esta posición, pero mi optimismo, sobre todo, se debe a que tuve la suerte de que, cuando estaba finalizando la educación básica, un grupo de padres, entre ellos el mío, decidió fundar una escuela mixta en Matadepera, aunque estaba prohibido; aquella escuela tenía dos nombres: El Montcau, para *els nens*, y La Mola, para *les nenes*, pero todos íbamos juntos a clase. Allí aprendí que las chicas eran las que sacaban muy buenas notas y que tenían otros puntos de vista. No sé si por entonces tenía demasiado claro que quería ser empresario, pero



lo que siempre tuve clarísimo es que, si algún día tenía una empresa, quería tener equipos mixtos.

Todo este optimismo quiero fundamentarlo, además, con una información que me facilitó Antonio Garrigues el pasado mes de octubre y que creo que puede explicar muy bien mi postura. Según me explicaba Garrigues, un estudio realizado en doscientas grandes corporaciones norteamericanas ponía de manifiesto que aquellas que obtenían mejores resultados contaban con una importante presencia de mujeres en sus primeros niveles ejecutivos. La conclusión no es que si esas empresas las dirigiesen mujeres obtendrían mejores resultados, sino que los equipos mixtos en los primeros niveles de responsabilidad son los más eficientes y eficaces para llevar adelante las compañías. En este sentido, coincido con la señora Esther Giménez-Salinas cuando afirma

que las cuotas suponen un desprestigio. Lo que no es admisible es que no haya igualdad de oportunidades.

Aún les daré un último dato, fruto de una conversación entre padre e hija. Mi hija mayor, que está estudiando Administración y Dirección de Empresas en ESADE, me explicaba con cierta preocupación que habían hecho una pequeña encuesta entre los alumnos de su promoción y que la mayoría de los estudiantes aspiraban a ser ejecutivos y no empresarios, algo que le sorprendía. «De los que queremos ser empresarios, la mayoría éramos mujeres, chicas», me decía. En definitiva, me parece que el liderazgo empresarial del futuro se está forjando por el lado de las mujeres.

Para acabar, solo dos notas. La primera es que, si tuviese un hijo pequeño, le diría «espabila, porque lo puedes tener complicado», y lo digo

plenamente convencido. La segunda viene a propósito de un comentario que el secretario general de CECOT escuchó la semana pasada en una conversación entre jóvenes. Comentaban que, tal como estaban evolucionando las cosas, tendrían que ir a los países de la Europa del Este a buscar mujeres, pues pensaban que las chicas, actualmente, tienen unas «exigencias» por lo que respecta a los roles de hombre y mujer y sobre el futuro que quieren construir que algunos chicos se asustan y buscan alternativas. Es una pena, pero no quiero dejar de trasladárselo.

### Marcel Planellas

Gracias, Antoni. Margarita Rivière.

### Margarita Rivière

La verdad es que este debate es muy interesante. Para ser breve, yo definiría al líder como aquel que sabe desarrollar el talento humano.

Al hilo de esta definición de partida, surge una pregunta que me inquieta: ¿es que el talento tiene sexo? Históricamente, si miramos hacia atrás, las mujeres no teníamos alma, no teníamos derechos... De hecho, conozco a gente muy sobresaliente del ámbito de las humanidades que no se lee algunos libros, simplemente, porque están escritos por mujeres. Es decir, en cierta medida, se sigue poniendo en duda el talento de las mujeres.

El ejemplo que me parece más ilustrativo en cuanto a lo que tendría que suceder en el mundo con el talento es el que ha presentado Eugènia Bieto sobre la orquesta, que también utiliza Richard Sennett en uno de sus libros. Una orquesta implica armonizar lo individual y lo colectivo, pues el músico de orquesta toca su melodía encantado de participar en la armonía general. Desde mi punto

de vista, esto se puede aplicar tanto a la empresa como a la política y, por extensión, a la sociedad, porque significa armonizar dos niveles.

Por otra parte, me parece muy oportuna la cuestión que ha planteado Lozano cuando se preguntaba adónde vamos con este mundo que va tan rápido. Creo que Esther Giménez-Salinas lo ha definido bien al explicar que determinadas culturas del trabajo son masculinas. Este es el contexto actual, caracterizado por esa «desarmonía», a la que también hemos contribuido las mujeres, entre otras razones porque hemos parido a nuestros hijos hombres; en este sentido, también es responsabilidad de las mujeres inculcar modelos.

Yo tengo dos hijos, tengo una familia, y siempre he procurado —pese a que procedo de una familia de empresarios— que mi familia no fuera nunca una empresa. Quiero decirlo porque si no revienta: una empresa es una cosa muy distinta de la familia, fundamentalmente porque la empresa, como la política, tiene esa contradicción inherente básica, esa desarmonía entre lo individual y lo colectivo, entre el beneficio individual y el beneficio colectivo. En este sentido, el reto que tenemos ante nosotros, los hombres y las mujeres que hemos visto cómo han evolucionado las cosas, es, precisamente, intentar armonizar lo individual y lo público, lo colectivo y lo privado. Para ello, en mi opinión, se precisa un liderazgo que vaya mucho más allá del género.

### Marcel Planellas

Gracias, Margarita. Para cerrar, tiene la palabra Javier Nieto.

### Javier Nieto

Muchas gracias. A mí me gustaría volver sobre



lo que más me ha llamado la atención de este largo debate, que ha sido la intervención de Josep Maria Lozano, quien ha puesto sobre la mesa una pregunta muy seria. Se planteaba Lozano si este problema de género, que estadísticamente existe y es evidente —razón por la que yo también me declaro partidario de las políticas correctoras de cuotas y similares—, se soluciona con medidas de género. A mí me parece que no.

Al escuchar sus palabras, me ha venido a la memoria un viejo libro, publicado en Estados Unidos, que tuvo mucho crédito a principios de la década de 1970. Se titulaba *The Organization Man*, el hombre organizativo, el hombre de la organización, un tipo leal y esforzado, que deseaba tener una mujer rubia, unos niños adorables y disfrutar de una cerveza en el porche de su casa. Este era el estereotipo del

trabajador americano. Ese *organization man* —curiosamente no *organization woman*— venía a definir un modelo de organización que es el que está entrando en crisis.

A mí me interesa el concepto de gobernanza democrática y también el de «liderazgos», en plural, porque, probablemente, hurgando por ahí vendrá la redención de las mujeres. En este sentido, a mí me interesan sociedades organizativas donde no sea necesario permanecer ininterrumpidamente desde los veinte años hasta los cincuenta para llegar a un determinado puesto, sino donde se contemplen periodos de ausencia, paréntesis incluso prolongados, que creo que las mujeres necesitan en determinados momentos de su vida.

Para acabar, debo confesar que no me gustó demasiado encontrarme con este tema como



motivo de reflexión de la cátedra, y desearía, como Eugènia, que dentro de muy poco tiempo deje de tener sentido planteárselo.

Gracias.

### **Marcel Planellas**

Con esta intervención damos por concluido el debate de este primer punto, que, en mi opinión, debe servir para avanzar en el análisis de los liderazgos clave. Sin duda, se trata de un tema transversal que irá apareciendo en los próximos debates; de ahí que, más que ofrecernos grandes conclusiones, haya planteado nuevos interrogantes, tales como si, tras este debate, late realmente una cuestión de género o lo que está en juego es un tipo de liderazgo. Sin duda, serán cuestiones sobre las que volveremos cuando abordemos el liderazgo científico, cultural, económico, etc., pues es un tema que nos afecta como personas, como seres humanos.

Muchas gracias.



# LIDERAZGO CIENTÍFICO







### Àngel Castiñeira

Antes de dar inicio al debate sobre la cuestión del liderazgo científico, que moderará Alfons Sauquet, daré la palabra a Esther Giménez-Salinas, quien me ha pedido hacer unos últimos apuntes, muy breves, en relación con el tema del liderazgo y el género. Inmediatamente después, Alfons dará inicio al siguiente coloquio. Esther, cuando quieras.

### Esther Giménez-Salinas

Muchas gracias. Me gustaría comentar, muy brevemente, que el debate que hemos mantenido me ha parecido interesantísimo y que, sobre todo, la visión positiva que ha planteado la mayoría de ustedes es algo que hay que tener muy en cuenta.

Creo que hay que destacar, como común denominador

de las distintas intervenciones, la idea de que la contraposición de hombres y mujeres en materia de liderazgo, probablemente, no aporta nada bueno; por el contrario, el liderazgo es algo que debería ampliarse a diversas nacionalidades y culturas.

Por otra parte, me parece que, en algún momento de la discusión, ha aflorado cierta confusión entre lo que significa trabajar y ser un buen profesional, ser un ejecutivo y ser un líder, que son tres cosas diferentes y, por tanto, no hay que confundir.

Otro punto clave lo ha señalado Lozano al aludir a la distinción entre la esfera pública, vinculada al interés general y el bien común, y la esfera privada, como vehículo de socialización. La esfera pública ¿es patrimonio de los hombres? ¿Cómo se participa en ella? Por lo que respecta a la esfera privada, ¿la socialización corresponde en



exclusiva a las mujeres? Creo que son cuestiones que todavía no están demasiado claras.

Se ha planteado también si el diagnóstico sirve para algo. En mi opinión, el diagnóstico es imprescindible. Muchas veces no se ha realizado, pero, en cualquier caso, no se debe quedar en lo cuantitativo, sino que debe abordarse desde un punto de vista cualitativo. Algunas de las aportaciones realizadas van en esta línea, pero todavía queda un largo camino por recorrer.

¿A qué están esperando las mujeres? Hay una frase muy ilustrativa en este sentido que afirma que las mujeres tenemos «anorexia» de poder, por decirlo en términos un tanto provocativos. En efecto, como ha planteado Coscubiela, algunas veces ese ejercicio de poder no compensa. Es decir, si ejercer el poder significa perder todo lo demás, va a ser difícil entrar en

ese mundo, pues, de alguna manera, ese tipo de líderes, ese tipo de liderazgo, no constituye un modelo a seguir.

Para acabar, pues me han pedido que sea muy breve, les diré que yo también me he quedado con las ganas de decirles que me educé en una escuela mixta y que tengo cuatro hijos, pero creo que eso no tiene más valor que el de la vida personal de cada uno, que puede hacer con ella lo que quiera. No sé si Eugènia querrá añadir algo más al respecto.

### Eugènia Bieto

Sí, solo un minuto. En primer lugar, me gustaría dar las gracias a Àngel por haber organizado este debate, pues he aprendido muchísimo en él y creo que ha abierto perspectivas muy interesantes.



Simplemente, me gustaría apuntar un par de cuestiones. En primer lugar, creo que es necesario que investiguemos algo más en serio sobre estos temas, pues en este tipo de debates suelo echar en falta una base científica que apoye nuestras afirmaciones. Por otra parte, si este debate sobre el liderazgo desde la perspectiva de género abre un debate más profundo, como el que ha planteado Josep Maria Lozano, creo que ha valido la pena, y me parece interesante que pueda avanzar en esesentido.

Muchas gracias.

### Alfons Sauquet

Muchas gracias, Eugènia.

Me gustaría subrayar la importancia de la investigación como puerta de entrada a esta segunda

parte de la sesión, que tiene dos dimensiones muy claras, una que es tremendamente actual y otra que es sencillamente fascinante.

Fascinante es pensar que uno de los ponentes, Cristina Garmendia, doctora en Biología y Presidenta de Genetrix, es responsable de una empresa que espera salir a bolsa sin facturar. Fascinante es también que otro de los ponentes, Ignacio Cirac, director del Instituto de Óptica Max Planck y una autoridad mundial en el ámbito de la mecánica cuántica, nos hable de universos simultáneos, de realidades, de falsear la realidad, de criptografía, de empresas que están tratando de hacer «negocio» con información que pasa de un lugar a otro sin tiempo ni espacio que lo medie... Y fascinante es pensar que el tercer ponente, Andreu Mas-Colell, que ha sido *conseller* de Investigación y Universidades, no solo es un científico reconocido mundialmente, que pasará a convertirse en el máximo responsable del



European Research Council —la máxima autoridad europea en materia de asignación de fondos para la investigación—, sino que, además, ha sido en muchos momentos un verdadero líder institucional. Hace unos meses, por ejemplo, se lanzó la idea de la Barcelona School of Economics solo quince días después de que, en la portada del *Financial Times*, Dominique de Villepin dijera que París necesita una Paris School of Economics. En Barcelona tardamos solo dos semanas en poder hacer ese anuncio, y fue gracias al liderazgo de Andreu Mas-Colell.

No quiero extenderme con mayores presentaciones, de manera que cederé la palabra, en primer lugar, a Andreu, con la esperanza de que nos ofrezca una perspectiva institucional. A este respecto, entendemos que, cuando hablamos de ciencia, no hablamos de la república de la ciencia a la que se refería Michael Polanyi, ese lugar donde apenas había conflictos, donde todo el mundo recibía

fondos y sabía exactamente lo que tenía que hacer; por el contrario, sabemos bien que en Europa hay discusiones muy profundas acerca de quién debe financiar y qué debe financiarse. Después intervendrá Ignacio Cirac, quien nos explicará cómo se vive en esa república de la ciencia. Finalmente, daremos la palabra a Cristina, para que nos hable de cómo podemos lograr que esa ciencia que vamos acumulando y que viene de atrás tenga, de alguna manera, un impacto económico, que es otra de las grandes obsesiones que en estos momentos tenemos en Europa.

Sin más dilación, Andreu, tienes la palabra.

### Andreu Mas-Colell

Muchas gracias, y muchas gracias por la invitación. A mí me gustaría realizar una introducción al



lugar que ocupa la ciencia en general en nuestras sociedades, a la ciencia y la comunidad científica propiamente dicha, a las relaciones entre una y otra, y a la ciencia en Europa y entre nosotros.

En primer lugar, no hay ninguna duda de que la ciencia es cada vez más importante en el mundo y en las sociedades actuales. No pretendo que el liderazgo de nuestras sociedades deba ser esencialmente científico, como defendían las políticas basadas en el socialismo científico, pues eso ya es agua pasada, pero sí que la ciencia desempeña un papel cada vez más importante en este sentido. No importa si creemos en el progreso o no; yo creo en el progreso, y, desde esa convicción, creo que la ciencia va a ser fundamental para el progreso. Pero si uno no cree en el progreso, no es menos cierto que la ciencia desempeñará un papel muy importante a la hora de impedir la regresión, y aquí podríamos referirnos a los retos que tenemos planteados en el ámbito de la

biomedicina, del cambio climático, de la energía, etc. Creo que eso es indiscutible.

La ciencia, por otra parte, se identifica con lo que los economistas llaman el bien público, de manera que, en principio, está disponible para todo el mundo; sin embargo, la importancia de la ciencia no se puede considerar de la misma manera para el conjunto del mundo y para cada país en particular. El «inventen ellos» es, además de una *boutade*, una posibilidad. ¿Y por qué no es válida esa postura? En primer lugar, sencillamente, porque un país, si quiere estar en primera línea de la sociedad actual, necesita estar presente en el mundo de la ciencia; en segundo lugar, y quizás esto sea aún más importante, porque la ciencia es un bien público imperfecto, es decir, está disponible solo en principio. En otras palabras, para estar insertos en la economía mundial, se necesitan expertos, se necesita gente de carne y hueso que conozca las fronteras de la ciencia y de la tecnología, se necesitan

personas que las practiquen, se necesita un sector de conocimiento que atraiga el talento y del que surjan empresas e iniciativas. Es decir, para estar insertos en la estructura mundial del conocimiento, se precisa contar con un sector de conocimiento importante.

Por otra parte, hay que admitir que el mundo de la ciencia —hablo de la ciencia en general, de la ciencia técnica, etc.— tiene su propia lógica; en este sentido, es un mundo que se autorregula mucho más que otros. En el mundo del arte, en la gastronomía, en el mercado, por ejemplo, el consumidor final desempeña un papel muy importante a la hora de determinar los movimientos. En la ciencia, por el contrario, la dinámica es distinta, pues los científicos, en buena medida, escriben e investigan para otros científicos; en definitiva, su caja de resonancia es la propia comunidad científica. «No, no, esto no es así —dirán algunos—. Por ejemplo, ha sido el mercado el que ha determinado el éxito de Google». Estoy de acuerdo; pero las técnicas matemáticas que utilizaron los fundadores de Google se desarrollaron en el ámbito científico, donde lo que importaba era el eco que encontraban en otros científicos.

Por eso son importantes las publicaciones: las publicaciones son para el científico lo que el dinero para los empresarios. A este respecto, creo que el mundo de la empresa tendría una visión simplificada de su propio mundo si llegara a la conclusión de que lo único que importa a los empresarios es el dinero. Sería un error, pues a los empresarios, ante todo, les interesa construir un proyecto, y esto se mide, en buena parte, por rentabilidades económicas. De forma paralela, la rentabilidad de los científicos se mide por sus artículos y comunicaciones, pero lo que hay detrás, realmente, no es un afán por acumular trabajos, sino pasión por el conocimiento.

Por supuesto, el mundo de la ciencia está lleno de gente rara, de gente de que vive en las nubes, pero eso es parte de la historia. En definitiva, la ciencia hay que tomarla tal como es; no podemos pensar que

podemos coger solo los pedazos que nos interesan. Por eso sería una ingenuidad, por ejemplo, pensar que podemos quedarnos solo con lo que es rentable, lo que es aplicado y lo que tiene aplicaciones e implicaciones inmediatas en el mercado; o decir «vamos a escoger lo excelente, y vamos a preocuparnos solo de financiar publicaciones que aparezcan en *Nature*».

Las cosas no funcionan así. Hay que contar con un sistema científico que abarque todo el espectro; en este contexto, la distinción entre ciencia pura y aplicada no tiene mucho sentido. Hoy en día se habla cada vez más de una investigación de frontera: a veces resulta rentable muy a corto plazo, a veces no llega a serlo nunca; a veces que no sea rentable nos importa, a veces no nos importa en absoluto, y, sin embargo, todavía queremos saber. A este respecto, a mí me gusta preguntar qué rentabilidad aporta saber si llevamos o no llevamos genes de los neandertales; seguramente no es rentable, pero es un tema apasionante y todos estamos dispuestos a invertir dinero para encontrar la respuesta.

En resumen, dejemos a un lado la distinción entre ciencia pura y aplicada, la cuestión de la rentabilidad de la investigación científica e, incluso, su excelencia. El sistema es el que tiene que ser; lo que tenemos que conseguir es que en todo el mundo, y en cada país en particular, la ciencia tenga un núcleo incandescente. Si es suficientemente incandescente, irradiará calor en todas las direcciones: en dirección a la excelencia científica y a las publicaciones en *Nature* y en dirección a la creación de empresas de biotecnología, por poner un ejemplo.

Con todo, no se puede negar que la articulación de la política científica es compleja, pues la autorregulación debe combinarse con la rendición de cuentas. Por otra parte, tampoco hay duda de que la estructura de financiación, en buena parte, debe ser pública, pues quien debe definirla es el sistema



político y, en última instancia, es el sistema político el que determina cuánto dinero va a destinar a las ciencias de la vida y cuánto a los estudios clásicos. Evidentemente, la relación es complicada, pero podemos aprender bastante de los países que cuentan con una larga tradición científica.

En este punto, lo que es seguro que no constituye una buena base para el desarrollo de una política científica adecuada es partir de ideas de carácter autárquico. Como he explicado al inicio de mi intervención, la ciencia tiene carácter mundial, de manera que cada país concreto —pensemos en España o, si se quiere, en Cataluña— debe medir su inserción en el mundo de la ciencia en términos industriales, es decir, haciendo la cuenta de exportaciones e importaciones. No hay que tener de todo, pero sí debemos contar con una balanza muy activa: debemos ser al mismo tiempo importadores y exportadores de conocimiento. ¿En qué sectores, en qué aspectos? Eso dependerá de las circunstancias, incluso de la geografía, pero dependerá también de la historia y, en gran medida, de la suerte.

Núria Vilanova ha pronunciado antes una frase interesante: «hay que exagerar lo bueno y asumir lo malo». Creo que esto se podría aplicar perfectamente al ámbito científico: apoyemos al máximo todo lo que tengamos de bueno, y en cuanto a lo que no lo sea tanto, pues, en fin, algo hay que tener; en cualquier caso, ciertamente, apoyemos a fondo lo que es bueno.

Centrando ahora nuestra mirada en Europa, hay que destacar que la doctrina científica europea se ha basado, fundamentalmente, en la doctrina de la paradoja europea, que es la que subyace tras los programas marco de investigación, que son, a su vez, de alguna manera, la segunda fase de la política científica europea (la primera fase correspondió al desarrollo de las grandes instalaciones intergubernamentales, como el CERN o el Instituto de Biología Molecular de Heidelberg). Esa paradoja se sustenta en decir que, en el ámbito

científico, estamos muy bien, arriba del todo, pero que nuestra industria, en cambio, aunque adecuada, puede alcanzar niveles más elevados, de manera que lo que falla es la transferencia desde la ciencia a la industria. De ahí el énfasis en los programas marco, en los programas conjuntos, en la participación en redes, etc.

Ahora no puedo entrar a fondo en esta cuestión; no obstante, me gustaría mencionar, simplemente, que la concepción de la doctrina de la paradoja europea ha entrado en crisis. A este respecto, los estudios aparecidos en los últimos tres o cuatro años argumentan más bien que no existe tal paradoja europea; señalan, por el contrario, que la ciencia europea ocupa un sólido segundo puesto, es decir, no está en primera línea. Hay todas las excepciones que ustedes quieran, pero, desde luego, es una exageración afirmar que la ciencia europea se encuentra, de media, al mismo nivel que la ciencia desarrollada en Estados Unidos. En este sentido, también sería una exageración decir que la ciencia de China o la India está atrapando a la ciencia europea. Únicamente Japón se vislumbra como un posible competidor serio para esa segunda plaza.

Por tanto, no existe ninguna paradoja: la ciencia y la industria europeas ocupan, respectivamente, un sólido segundo puesto. En consecuencia, es un error plantear la política científica sobre la base de la existencia de un problema de transferencia de una parte muy buena a otra que no lo es tanto. La incipiente nueva política europea de investigación plantea, más bien, que es preciso ayudar a la ciencia europea para que se convierta en una ciencia de primera y que, paralelamente, hay que ayudar a la industria europea para que logre alcanzar los primeros puestos; se trata, pues, de una política basada en dos pilares. En esta línea, debemos preocuparnos menos por diseñar mecanismos de transferencia y pensar que esta se dará de forma casi automática cuando ciencia e industria, pero especialmente la ciencia, que es la que ahora nos concierne, realmente sean incandescentes.



Por lo que respecta a España y, en particular, a Cataluña, en los últimos años, el desarrollo de la ciencia muestra una tendencia claramente ascendente, de manera que existe una gran sensación de dinamismo. En efecto, no solo estamos recuperando terreno, sino que lo estamos ganando; los niveles se sitúan todavía significativamente por debajo de la media europea, pero, desde luego, debemos ser optimistas.

Ha habido incrementos de financiación muy importantes; yo diría incluso que excesivos. En cuatro años se han duplicado los fondos de investigación, y es casi seguro que, si se han incrementado un 95% anualmente, ese último 5% se ha empleado mal, porque a buen seguro los proyectos no estaban sobre la mesa. En mi opinión, hubiera sido mejor ir más despacio, más pausadamente

A este respecto, no me puedo resistir a comentar que la ciencia tuvo la suerte de que alguien, en el ministerio

correspondiente, no conociera las reglas del interés compuesto, de manera que la consigna política que decía «doblaremos el presupuesto en cuatro años», se convirtió en «aumentaremos un 25% cada año». Agradezco, pues, la propina.

### Alfons Sauquet

Muchas gracias, Andreu. Tiene la palabra el Sr. Ignacio Cirac, director del Instituto de Óptica Max Planck.

### Ignacio Cirac

El Instituto de Óptica Max Planck pertenece a la llamada Sociedad Max Planck, fundada hace casi un siglo con otro nombre y cuyo objetivo fundamental, su estatuto número uno, es la investigación básica.

## LIDERAZGO CIENTÍFICO

En buena lógica, no se nos exige conseguir ninguna patente, no tenemos la obligación de tener nada en el mercado ni se nos pide que lo que hacemos tenga productividad. La sociedad atravesó una etapa oscura en los años treinta, durante el nazismo, cuando se fueron de ella algunos eminentes científicos, como Albert Einstein. Al término de la Segunda Guerra Mundial fue refundada y cambió de nombre, pero en ningún momento se desvió de su objetivo de promover la investigación básica. Hoy es una fundación privada, financiada en un 90% con fondos públicos alemanes; el 10% restante proviene, a partes iguales, de fondos europeos y donaciones.

La Sociedad Max Planck está compuesta por ochenta institutos que centran sus investigaciones en distintos temas, como la física, la química, la geología, la ingeniería, la biología, la medicina o las humanidades. Por ejemplo, cuenta con un instituto dedicado al estudio de las lenguas que se están perdiendo en todo el mundo y con la Biblioteca Guerciana, ubicada en Roma, de manera que es, ante todo, una sociedad multidisciplinar. El Instituto de Óptica Cuántica de Múnich es un instituto típico por lo que respecta al tamaño. En él trabajamos 250 personas, de las cuales 180 somos científicos; el resto son administrativos, técnicos y personal de servicios. Por lo que respecta a los científicos, el 60% son estudiantes de doctorado, o personas que están estudiando para conseguir lo que se denomina el «diploma», que es lo que antes se conocía aquí como la tesis de licenciatura; el resto son becarios posdoctorales o científicos sénior.

El número de plazas fijas que hay en el instituto es muy reducido: solo diez personas tenemos plaza fija. La idea de la Sociedad Max Planck, aparte de satisfacer ese objetivo prioritario de la investigación básica, es que las personas que pasan por sus institutos alcancen puestos de liderazgo tanto en universidades como en empresas, aunque parezca una contradicción que alguien que pueda hacer investigación básica acabe trabajando en una empresa. Sin embargo, hay muchos casos en los que esto

ocurre; de hecho, las dos últimas personas que han terminado conmigo el doctorado en física teórica, en física cuántica, están trabajando en el Departamento de Investigación y Desarrollo de BMW. La razón es que BMW Alemania, en particular, aprecia bastante a los doctorados, la vida científica, la formación científica de alguien que está dispuesto a resolver los problemas, de alguien que tiene experiencia y conocimiento de idiomas, que viaja, que presenta sus resultados y que es lo suficientemente versátil para acomodarse a nuevos problemas sin dificultades.

La investigación que hacemos en nuestro instituto se dirige a explorar lo no explorado, situaciones extremas en las que nadie ha investigado, para descubrir fenómenos nuevos y ver lo que se puede hacer con ellos. En particular, en nuestro instituto se consiguen las temperaturas más bajas del universo, temperaturas inferiores a una millonésima de un grado por encima del cero absoluto, temperaturas más bajas que las que existen, por ejemplo, en las regiones interestelares. Así mismo, se logran alcanzar las temperaturas más altas del universo: en muy poco tiempo se concentran pulsos de láser de tal intensidad que liberan una cantidad de energía que genera el calor necesario para acelerar cualquier partícula. Las aceleraciones que solo se consiguen en aceleradores de partículas, nosotros las conseguimos en distancias del orden de un milímetro. También contamos con los sistemas más precisos del mundo en lo que respecta a la medición del tiempo, relojes que son capaces de tener un retraso de solo un segundo en toda la edad del universo, que es del orden de 13.000 millones de años.

La idea, ante todo, es que no tenemos que hacer nada con ello; sencillamente, estamos explorando. Por supuesto, estamos abiertos a cualquier aplicación que pueda surgir; no en vano, las aplicaciones surgen cuando se hace este tipo de investigación. Por citar solo un ejemplo, uno de mis colegas en el instituto, que hace dos años fue galardonado con el Premio Nobel, inventó hace seis años un método para conseguir relojes mucho más precisos que los



existentes. Al cabo de poco tiempo se dio cuenta de que eso tenía aplicaciones, creó una empresa, y ahora está vendiendo sistemas cuya precisión se puede utilizar con muy diversos fines.

Nuestro instituto consta de cuatro divisiones; al frente de cada una de ellas hay un director que organiza la investigación y decide a qué campos debe dirigirse. A este respecto, una de las características que distingue a la Sociedad Max Planck de otras organizaciones es que el reclutamiento de esos directores, y de otras personas, no se realiza mediante la convocatoria de plazas públicas, sino que, como sucede en muchas universidades americanas, se llama a las personas para negociar con ellas. De hecho, no está permitido que alguien que trabaje en el instituto sea promovido a director del instituto. Es cierto que, de este modo, se pierde a personas muy valiosas, pero, en cualquier caso, evitamos la endogamia, algo que se da a menudo en muchas universidades extranjeras. A este respecto, baste señalar que el 40% de los directores de la Sociedad Max Planck —de un total de alrededor de 280— son extranjeros, no alemanes.

Los centros de investigación que compiten con nosotros son, principalmente, los que ustedes ya conocen: Oxford, Cambridge y las universidades americanas de primera línea. De hecho, surgen no pocos problemas cuando se pretende contratar a una persona determinada, porque la reacción de los centros estadounidenses no se hace esperar; por supuesto, Max Planck también intenta salir al paso. Los americanos, para empezar, ofrecen un sueldo que triplica o cuadruplica el que pueden ofrecer las universidades alemanas. El hecho de poder negociar los salarios es una de las razones por las que la Sociedad Max Planck es una sociedad privada; en ningún caso, sin embargo, puede llegar al nivel de los americanos. La forma de suplir esta carencia es el sistema de financiación de la investigación que tenemos, que es único en el mundo y solo comparable con lo que en Estados Unidos denominan [daughters].

Normalmente, si uno trabaja en una universidad o centro de investigación europeo o americano, para hacer una investigación, tiene que redactar un proyecto, que pasa por una comisión que decide si le conceden dinero o no y, posteriormente, evalúa si se han obtenido los resultados. Nuestro sistema, en cambio, asegura la financiación «de por vida», algo que hace a la Sociedad Max Planck muy apetecible, porque no tenemos que escribir proyectos; simplemente se nos evalúa, y se nos evalúa de forma muy dura: un comité internacional formado por diez o doce expertos mundiales visita cada dos años el instituto durante un par de días, nos examina, nos pregunta y, posteriormente, dirige un informe al Presidente de la Sociedad Max Planck en el que aconseja seguir adelante con esa investigación, reducir la financiación o, sencillamente, cerrar el instituto, extremo este último que no suele darse.

Además, y esta es otra de las características que la distingue de otros centros de investigación, cuando uno de los directores se jubila, no existe la posibilidad de que su división continúe; es decir, no se busca a alguien para que siga desarrollando esa línea de investigación, sino que se empieza de cero. En definitiva, se busca por todo el mundo, no el tema, sino la persona que reúne las características que Max Planck quiere.

Con esto no quiero decir que la situación de la Sociedad Max Planck sea una situación ideal. De hecho, existen muchas deficiencias; existen problemas que aquí no he mencionado, también en Alemania, un país donde la investigación está muy bien considerada, pero donde también hay problemas y discusiones sobre liderazgo, excelencia, investigación, etc. Simplemente, quería ofrecer una serie de datos para que entiendan un poco mi intervención y la respuesta que voy a dar a los puntos que nos han planteado.

En primer lugar, ¿para qué queremos liderazgo en investigación y, en particular, en investigación básica? Creo que todos ustedes estarán de acuerdo en que, si un país quiere estar a la altura de las circunstancias desde el punto de vista económico, y también por lo

que respecta al bienestar social, necesita investigación. Lo que no está tan claro es que la investigación básica tenga que desempeñar un papel importante o, incluso, que tenga que desempeñar algún papel.

Por supuesto, cualquier persona que trabaje en investigación básica le podrá dar muchos ejemplos históricos en los que este tipo de investigación ha sido crucial, no al cabo de un año, pero sí al cabo de treinta años, para que hoy podamos disfrutar de los sistemas y las comodidades de que disponemos. Todo cuanto tienen a su alrededor, este micrófono por el que les hablo, los ordenadores, etc., si existen, es porque en algún momento hubo investigación básica, porque alguien descubrió la física cuántica, porque alguien descubrió la electrónica, etc. Esta es una razón de peso para justificar la necesidad de promocionar la investigación básica.

Como bien ha señalado antes el profesor Mas-Colell, también pueden inventar ellos. Y es cierto. Es posible vivir sin tener investigación básica y vivir muy bien; incluso es posible dedicar mucho dinero a la investigación sin tener investigación básica. Un buen ejemplo lo ofrece Singapur, que es uno de los cinco primeros países por lo que respecta al porcentaje destinado a la investigación con relación al producto interior bruto y, sin embargo, hasta hace poco, apenas se había ocupado de la investigación básica. Ahora, no obstante, se han dado cuenta de que, si no tienen propiedad intelectual, si no cuentan con un tejido de investigación básica, no podrán competir en el futuro con otros países de su entorno inmediato, como China o la India, que también basan su desarrollo en las manufacturas. Por eso, sin abandonar la investigación, han decidido aumentar la financiación de la investigación básica, algo que les está costando porque no tienen tradición.

Otra de las preguntas que nos planteábamos era «¿qué o quién es un líder científico?». Uno tiene la imagen de que el líder científico es alguien como Einstein, que trabajó diez años en una oficina de patentes y en sus ratos libres descubrió teorías que para los demás

eran inimaginables; como Schrödinger, que se encerró durante todo un año en los Alpes y desarrolló la teoría de la física cuántica; o como Perelman, de quien tal vez hayan oído hablar, que fue distinguido con el Premio Nobel de matemáticas el año pasado y que ni siquiera se molestó en ir a recogerlo, porque estaba encerrado resolviendo sus problemas matemáticos.

Desde luego, todos ellos son líderes, pero líderes aislados, que no tienen nada que ver con la investigación que se lleva a cabo en la mayoría de los centros de investigación, como el Max Planck y tantos otros que hay distribuidos por todo el mundo. La investigación hoy es un fenómeno colectivo caracterizado por las colaboraciones y comunicaciones prácticamente diarias entre los equipos de investigación de los distintos centros y países. Por supuesto, entre ellos también existe liderazgo, lo que significa, al menos por lo que respecta a la investigación básica, que existe un grupo de investigación que no solo resuelve los problemas, hace los experimentos que otros grupos no pueden hacer o, simplemente, los hace primero, sino que, además, diseña las líneas de investigación y determina los problemas que se han de resolver. Luego, hay un conjunto de personas que publican sobre lo que esos líderes en investigación han definido.

¿Cómo se sabe si contamos con un líder en investigación? ¿Cómo se mide el ser líder en el campo de la investigación? Si alguien no conoce demasiado bien este ámbito, los números pueden llevarlo a engaño, pues algunas estadísticas en cuanto a publicaciones, citas en obras de referencia, etc. pueden convertir a ciertas personas en líderes sin serlo. En este sentido, hay que decir que los verdaderos líderes son los científicos, como se puede constatar, por ejemplo, en Max Planck, nuestra institución, que aparece en los primeros puestos en todos los campos científicos; otro tanto podría decirse de las universidades alemanas. De manera ilustrativa, recuerdo que, cuando estudiaba el doctorado en España, aparecieron unas estadísticas



que situaban a nuestro país entre los mejores del mundo. Sin embargo, cuando asistía a algún congreso internacional, me daba cuenta de que, en las conferencias plenarias, al menos en el campo en que yo trabajaba, no había ningún español. Es decir, las estadísticas que se utilizaban no reflejaban lo que la realidad nos decía. Afortunadamente, la situación ha cambiado mucho desde entonces.

Lo que sí hay, en cualquier caso, son algunas medidas más objetivas que otras para medir la calidad, la excelencia y el liderazgo en la investigación; y una de ellas son las citas. Cuando alguien innova, cuando alguien abre una nueva línea de investigación, da paso a que otras personas trabajen en esa misma línea, lo que hace que ese «alguien» sea citado a menudo. Como consecuencia, la persona que tiene muchas citas, generalmente, es alguien que ha abierto nuevas líneas de investigación y que, en ese sentido, es un líder.

Otra medida interesante son las conferencias, especialmente las de carácter internacional, que suelen contar con la presencia de los líderes. Así, cuando se celebra una conferencia mundial sobre física atómica, es habitual que los encargados de dictar las conferencias plenarias sean personas elegidas por los propios científicos y, por tanto, personas a las que sus colegas consideran líderes. Por supuesto, no lo son todas, pero muchas de ellas sí.

¿Qué se necesita para ser un líder científico en investigación básica? A este respecto, coincido con el profesor Mas-Colell en muchas de las cosas que ha dicho. En primer lugar, hace falta que haya un caldo de cultivo; es decir, no basta con que haya solo tres investigadores excelentes o líderes, sino que es preciso contar con investigación en muy diversos campos, para que en todos ellos puedan surgir investigadores líderes. En este sentido, es preciso que haya una buena educación para los científicos, no solo en las escuelas, sino también

en las universidades y en los centros de investigación. Así mismo, es preciso que la sociedad se implique con la ciencia, y que la ciencia lo haga con la sociedad, pues, como bien ha explicado el profesor Mas-Colell, a veces los científicos somos esos personajes que viven en su propio mundo y que no se preocupan por la sociedad, y a la sociedad tampoco le importa demasiado lo que dicen los científicos.

A mí, en particular, y también a muchos de mis compañeros, sí que nos importa lo que la sociedad piense de nosotros, y por eso nos gustaría que los mejores estudiantes, los mejores cerebros, pudieran dedicarse a la investigación; pero para eso hace falta que la investigación tenga prestigio social, algo que hasta hace apenas veinte años no existía ni en Cataluña ni en España. En Alemania, por suerte, sí que existe, porque existe también una sólida tradición investigadora. De manera ilustrativa, cuando alguien obtiene un doctorado en Alemania, la palabra «doctor» pasa a formar parte del apellido; incluso en su pasaporte aparece el término «doctor». Aquí, en cambio, hace algún tiempo, cuando alguien se planteaba cursar el doctorado, siempre tenía que escuchar la misma advertencia: «ten cuidado, que luego es más difícil que te cojan en una empresa».

Pero aparte de ese caldo de cultivo, es necesario que haya centros de excelencia, centros líderes, donde trabajen líderes mundiales y que cuenten con financiación suficiente para competir con otros centros líderes en el mundo, como el MIT, la Universidad de Harvard, etc. No hace falta inventar nada. Basta ver con cuánto dinero cuenta un grupo de investigación líder en esos centros de investigación y darle al nuevo centro, por lo menos, lo mismo, para que pueda competir con ellos en igualdad de condiciones.

Otra cuestión a la que hay que prestar especial atención son los llamados «ciclos de investigadores». En este sentido, no descubro nada nuevo al decir que a un centro de excelencia le gustaría atraer, sobre todo, a los mejores



científicos jóvenes, para que hagan la mejor ciencia, se sitúen en las mejores universidades y la gente sepa que quienes pasan por ese centro de investigación hacen la mejor ciencia y se colocan en las mejores universidades, y que, por tanto, ese centro atrae a los mejores científicos. Todo ello genera un ciclo que se retroalimenta y que, por tanto, funciona prácticamente solo.

¿Cuál es la situación en Cataluña y en España? Por lo que a mi campo de investigación o a la física en general se refiere, hay que decir que la situación ha mejorado de forma espectacular en los últimos veinte años; se diría que ha pasado prácticamente del cero al infinito. Ahora bien, como ha señalado el profesor Mas-Colell, si uno se fija en los indicadores que he citado anteriormente (invitaciones a congresos, citas, etc.), es evidente que aún estamos por debajo de los países de nuestro entorno.

También estoy de acuerdo con una de las estadísticas a las que ha hecho referencia el profesor Mas-Colell, que señala que Cataluña se encuentra en una posición privilegiada en España, en un nivel muy superior a la media estatal. A este respecto, recuerdo que cuando fui a negociar mi contrato con el Presidente de Max Planck, este me comentó que le resultaba curioso que todos los científicos españoles que conocía fueran catalanes. Yo también soy catalán, aunque ya no tengo acento, porque he vivido muchos años en Madrid y también fuera de España.

Por último, me gustaría detenerme brevemente en los problemas y oportunidades que se nos plantean hoy en día en relación con el liderazgo en la investigación básica en España. Para empezar, en mi opinión, ese caldo de cultivo al que me refería anteriormente existe: hay muchas universidades, se están desarrollando muy variados campos de investigación y hay investigadores extraordinarios; lo que ocurre es que hay pocos en comparación con los que hay en otros países. La sociedad española, por otra parte, aprecia mucho a los investigadores, y en este aspecto también se observa un cambio muy significativo. Baste pensar que hace solo diez

años las noticias científicas apenas aparecían en los periódicos, si no era en casos excepcionales —y Cataluña era uno de ellos—, porque la ciencia no era una prioridad ni para los políticos ni para los gobiernos.

Hoy las cosas son muy distintas, pues en los programas electorales se muestra de forma clara y evidente que la ciencia es una de las prioridades del país. Por tanto, nos hallamos en una buena situación para seguir adelante, aunque todavía no estemos a la altura de los países de nuestro entorno. Lo más importante, en cualquier caso, no es saber cuál es la situación, sino cuál es la tendencia, es decir, si vamos hacia arriba o vamos hacia abajo. En mi opinión, y a la vista de las circunstancias, vamos hacia arriba. Por tanto, soy optimista.

A propósito de lo que acabo de señalar, creo que hay que procurar que la financiación pública, sobre todo la destinada a la investigación básica, esté bien empleada. Es decir, además de mantener la financiación para cuidar el caldo de cultivo existente, es preciso apuntar bien. En este sentido, parece oportuno destinar la financiación extra a crear centros de excelencia y a promover a los jóvenes para que, dentro de unos cuantos años, podamos tener premios Nobel.

Por lo que respecta a los peligros, uno de los más claros, no solo en Cataluña o en España, sino en Europa, es que no se tiene otra cosa en mente que crear centros de excelencia. En Alemania todo el mundo está obsesionado con esto, porque un estudio aparecido recientemente en Shanghai señala que las universidades americanas, Cambridge, Oxford y la Escuela Normal Superior de París ocupan los primeros puestos —no se incluyen los centros de investigación—, y la primera universidad alemana aparece en el puesto número veinte. Para recuperar terreno, se quieren crear centros de excelencia, algo que está muy bien y que va en la línea de lo que antes señalaba. El problema surge cuando se quieren crear

tantos centros de excelencia como, por ejemplo, universidades. Cuando los políticos, arrastrados por el éxito de la creación de unos cuantos centros de excelencia, se dedican a hacer que todo parezca excelente, se corre el peligro de perderlo todo.

Otro de los peligros está relacionado con la evaluación. En mi opinión, es muy importante que los centros de excelencia y la investigación se evalúen y, sobre todo, que se evalúen bien. Creo que esta ha sido una de las grandes carencias de la política española durante los últimos años; afortunadamente, es algo que ha cambiado desde mediados de los años noventa, aunque la distancia de España con respecto a otros países es aún significativa. Antes he señalado, por ejemplo, algunas de las medidas que se han adoptado en las universidades alemanas o en la Sociedad Max Planck, como el hecho de impedir que alguien obtenga una plaza en el sitio donde trabaja —una medida que, tal vez, resultaría sangrante para la sociedad catalana o la española, que, a diferencia de la alemana, no están acostumbradas a moverse de ciudad, a estudiar en un sitio y encontrar trabajo en otro distinto—. En este sentido, creo que los proyectos de investigación, como se hace en otros países, se deberían escribir en inglés para mandarlos a evaluar fuera, y no al competidor de casa, que está peleando por el mismo dinero que nosotros.

Por último, me gustaría apuntar el peligro de que los científicos se conviertan en burócratas, en el buen sentido de la palabra, pues han de dedicar buena parte de su tiempo a redactar proyectos de investigación, a preparar los informes que se les exigen y a evaluar otros proyectos. En este sentido, sería oportuno agilizar los procesos y dejar la parte burocrática de la investigación para los administrativos y los que se dedican a ello.

Para acabar, me gustaría plantear una reflexión de carácter más general. Hasta aquí he mencionado una serie de puntos concretos, pero,

a decir verdad, yo no soy nadie en el mundo de la política científica. Como simple observador que trabaja en este ámbito, me he limitado a apuntar una serie de medidas y de hechos que me parecen relevantes. Sin embargo, considero que lo más importante para tener liderazgo en investigación es algo a lo que se refirió ayer el Presidente Pujol en un sentido mucho más general: por encima de todas las medidas concretas, tiene que haber un modelo en la sociedad, un modelo que crea en la investigación y que la impulse; las medidas son, simplemente, algo que debe servir para desarrollar ese modelo.

Muchas gracias por su atención.

### Alfons Sauquet

Muchas gracias, Ignacio Cirac. Tiene la palabra Cristina Garmendia.

### Cristina Garmendia

Muchas gracias, Alfons, y muchas gracias a ESADE por permitirme participar en este evento. A diferencia de Ignacio, yo sí estoy acostumbrada a intervenir en este tipo de encuentros y me complace especialmente que la ciencia, que es verdad que empieza a ser algo relativamente significativo en España, tenga la fuerza que tiene dentro de un evento como este.

Yo les voy a hablar sobre algunas claves del liderazgo científico en el mundo empresarial. Después les presentaré algunas estadísticas que creo que son significativas para conocer nuestra posición en Europa, y finalmente, si me lo permiten, les hablaré del momento que está viviendo la biotecnología en España, no solo porque es a lo que me dedico, sino porque creo que puede ser un buen ejemplo de algo que está pasando en España desde hace muy poco tiempo y que realmente nos puede llevar a ser líderes en Europa.



## LIDERAZGO CIENTÍFICO

¿Cuáles son las claves para mantener un liderazgo científico en el mundo empresarial? Para empezar, y esto es algo que puede aplicarse a todos los campos científicos, uno tiene que saber que nace pequeño y que tiene que pensar en grande. Esto no es fácil, sobre todo si se tiene presente que la ciencia es por excelencia lo más global que existe. Emprender en el ámbito de la ciencia, pensar con quién, por qué y hacia dónde, es un acto de reflexión de gran calado.

Pensar detenidamente en quién nos acompañará en nuestro proyecto es una clave de éxito seguro. De hecho, uno de los principales facilitadores que existe a la hora de emprender un proyecto es que los accionistas con que nos asociemos tengan potencialmente capacidades complementarias a las nuestras, no solamente experienciales, sino también tecnológicas y de otro tipo. No en vano, algunos de los proyectos empresariales que están teniendo éxito en España se han configurado de este modo: una parte de los accionistas aporta la capacidad científica; otra, la capacidad empresarial; y otra, finalmente, la capacidad financiera. Existe, pues, un consenso de reparto accionarial en la base y un acuerdo acerca de cómo deben impulsar y desarrollar la empresa.

La investigación, por supuesto, tiene que ser la base de la compañía, pero no tiene por qué ser necesariamente interna. De hecho, una de las grandes oportunidades que tenemos en España es la posibilidad de apalancar las empresas en la investigación pública. No en vano, buena parte de las 250 empresas a las que antes me he referido han nacido sobre la base de la ciencia española. En este sentido, es importante que los emprendedores científicos que están surgiendo del ámbito público entiendan que la empresa, al desarrollar su producto, no tiene que estar pensando siempre en la excelencia científica. Por el contrario, tiene que pensar en un producto que tenga la ciencia suficiente como para convertirse realmente en un producto que pueda tener cabida en el mercado. Este es un riesgo que siempre tiende exagerarse, de manera que, para evitar la salida de un producto al mercado, a menudo

se suele esgrimir que no está lo suficientemente terminado o que no se tiene el conocimiento suficiente para poder impulsarlo.

A este respecto, si hacemos un símil con el mundo farmacéutico, no hay nada más gratificante que pensar que muchísimos de los fármacos que utilizamos habitualmente no tenemos ni idea de cómo funcionan. Solo sabemos que funcionan; sabemos que tomamos un determinado medicamento y se nos va el dolor de cabeza. ¿Cómo? No se sabe, pero tampoco importa... Lo importante es que nos quita el dolor de cabeza, y que es seguro. Pues bien, muchos proyectos han empezado así.

Ahora todos estos procesos son muy rigurosos, pues hay que demostrar los mecanismos de acción. Lo que quiero decir, en cualquier caso, es que la investigación interna no tiene que ser, necesariamente, la parte más importante. Lo que sí es importante es contar, al principio, con patentes muy sólidas. Es en este punto donde aparece, como ha dicho el profesor Mas-Colell, una de nuestras grandes asignaturas pendientes, que es la transferencia de tecnología.

El número de patentes en España es sencillamente dramático, pero no solo el número, sino también la calidad de la transferencia. A este respecto, en nuestro sector, en general, cuando recibimos tecnología de otros países, como el Reino Unido, Alemania y Francia, de sus universidades o centros de investigación, es más que evidente la profesionalidad de la transferencia, lo que ayuda en gran medida a desarrollar internamente el producto.

Las universidades españolas tienen voluntad de llevar a cabo esa transferencia, pero no están teniendo éxito en su propósito. Transferimos patentes y tecnología sin que exista un verdadero interés por parte de los científicos de que ese resultado tenga éxito y llegue al mercado, aunque, evidentemente, no se puede generalizar, pues siempre hay excepciones. En cualquier caso, existe una especie de abismo, de manera que es habitual que el investigador que ha





conseguido la patente, ni esté trabajando en ella, ni continúe en el mismo instituto, ni le importe lo más mínimo si llega al mercado o no; de hecho, no cree que pueda llegar al mercado. Es decir, nos faltan ejemplos de éxito; ejemplos de investigadores que, gracias a la entrada de un determinado producto en el mercado, estén recibiendo beneficios vía *royalties*; ejemplos de personas cuya situación económica haya cambiado gracias a la investigación que han desarrollado. Esto es algo que todavía no ha pasado en España y que espero que pase, pues es una asignatura pendiente.

Por lo que respecta a las patentes, no basta con tenerlas en propiedad, sino que hay que tener libertad para poder operar con ellas en el mercado, que es algo muy distinto. El mundo de las patentes es muy complejo, de manera que el intento de llevar un producto al mercado, pese a estar en posesión de una patente, no está exento de conflictos. En este sentido, antes de realizar las inversiones necesarias para el desarrollo de las investigaciones, que son inversiones muy importantes, es fundamental asegurarse de que no hay otras patentes que entran en conflicto con la propia, pues pueden impedir que el producto salga al mercado.

El desarrollo, por otra parte, es un tema al que hay que prestar mucha atención desde el momento de la creación de la compañía, pues son muchas las investigaciones que están protegidas por patente y que únicamente tienen una dificultad de industrialización. En efecto, uno de los principales retos en relación con los productos que proceden del mundo de la investigación es su fabricación y su logística, para cuyo análisis también se precisa inversión, pues es fundamental saber cómo se pueden llevar al mercado.

Otra cuestión que no hay que perder de vista es la política de colaboraciones. En todos los proyectos de base tecnológica donde la ciencia tiene un peso específico, la colaboración es esencial, al igual que ocurre con la ciencia básica. En España, esta política de colaboración se está dando en general

a nivel territorial, pero debemos reconocer que, a veces, surgen obstáculos de carácter político, algo que debería evitarse. Es decir, a menudo, las empresas tienen voluntad de colaborar, pero, en función del signo político de la comunidad donde se ubica la otra empresa, esa colaboración se apoya en mayor o menor medida. Es algo que he podido constatar y que, evidentemente, es un drama. Por eso pido a los políticos que hay en la sala que reflexionen sobre esta realidad y apuesten decididamente por colaborar, más allá de los colores políticos.

La colaboración con Europa es así mismo esencial, pues cuando se pretende entrar en el mercado, cuando se pretende lanzar un producto, es fundamental que el mercado europeo conozca lo que se está desarrollando. Después deberán conocerlo otros mercados, pero esa comunicación en el seno de Europa es un paso previo que forma parte de lo que podríamos denominar el «premarketing». En otras palabras, debemos participar en los programas marco, no solo porque constituyan una fuente de financiación, sino porque, además, tenemos la obligación de estar presentes en ellos.

¿Cómo financiamos nuestra investigación las empresas? Para empezar, es preciso señalar que, en Estados Unidos, la financiación del arranque de las empresas tecnológicas es, de media, cinco veces superior a la financiación habitual en Europa. Si esto lo trasladamos al caso de España, las diferencias no hacen sino ampliarse. Es cierto que se han introducido medidas que permiten observar una ligera corrección, pero mientras tanto estamos perdiendo muchas oportunidades. Por ejemplo, a las empresas del ámbito biomédico que tienen la vocación de desarrollar un producto terapéutico les quedan diez años por delante hasta que lo puedan comercializar; es decir, les esperan diez años de pérdidas. Puede resultar paradójico, pero es así, y está inventado desde hace mucho tiempo: cuanto más pierdes, generalmente, más valor ganas, porque significa que estás invirtiendo más.

Es fundamental entender este modelo y, sobre todo, ver cómo se puede financiar. Lo que está claro, en cualquier caso, es que obligar a las empresas que tienen esa vocación a ofrecer servicios para disponer de caja supone una dispersión de esfuerzos que, desde luego, no es rentable para los accionistas.

Otra de las desventajas a las que debemos hacer frente es el marco legal en que se desarrollan estas empresas. En primer lugar, el mercado europeo no se puede comparar con el americano, que cuenta con una armonización legal; sea más buena o más mala, esa armonización permite conocer claramente las leyes que rigen el desarrollo de sus productos. En Europa, por el contrario, cada país opina, Europa recomienda y los países trasponen a su legislación lo que a cada uno de ellos le parece, lo que constituye una dificultad muy importante.

Si esto lo trasladamos al ámbito de las comunidades autónomas, la complejidad se eleva de forma increíble, de manera que uno tiene que destinar grandes esfuerzos a negociar, primero en Europa y luego en el marco de las diferentes legislaciones estatales. En el ámbito de los ensayos clínicos, por ejemplo, sabemos perfectamente que no es lo mismo que el ensayo se autorice en Alemania, en España, en Francia o en el Reino Unido, porque sus respectivos comités éticos tienen distintas formas de trabajar. Además, sabemos que, posteriormente, cuando llegemos al mercado, tendremos que negociar con cada una de las comunidades autónomas

. En cualquier caso, como he señalado al principio, el mercado es el mundo, de manera que la clave para posicionarse en él, en todos los sectores pero muy especialmente en el mío, no es otra que el capital humano.

En estos sectores nuevos, las políticas de recursos humanos se orientan principalmente a la atracción del talento, que se ha identificado como uno de los elementos claves. En este sentido, es evidente que resulta difícil emprender un proyecto

innovador solo con españoles o con personas de una única comunidad autónoma. En Genetrix, por ejemplo, contamos con nueve nacionalidades, la mitad de los miembros del Comité de Dirección son extranjeros, no españoles, y hemos decidido buscar el talento allí donde se encuentre. A mí me preocupaba saber qué íbamos a hacer para atraer a personas de fuera para trabajar en una pyme española en un sector que no existe. A este respecto, debemos reconocer que los extranjeros se atreven mucho más que los españoles. Americanos, alemanes y franceses, entre otros, van allí donde haya un proyecto que les interese, y si es España, fenomenal, porque es un país estupendo. En definitiva, sí que tenemos capacidad de atraer talento extranjero, siempre y cuando el proyecto merezca la pena.

¿Qué políticas de incentivos debemos desarrollar para atraer ese talento? Evidentemente, si pretendemos atraer personas de primera línea para ocupar puestos clave, no queda otro remedio que ofrecer un salario suficiente. La gente sabe que venir a España supone cierto esfuerzo económico —en ningún caso una mejoría—, de manera que hay que ser imaginativo con las políticas retributivas; en este sentido, la participación en el capital de la compañía es, sin duda, una de las claves para crear talento. En Genetrix y en muchas de las compañías que conozco hay una política de participación en el capital, bien directamente vinculada a los puestos directivos, bien relacionada con la creación de valor de la compañía. En nuestro caso, esa política afecta a la totalidad de la plantilla: todo el mundo tiene un salario fijo, un salario variable y un salario variable adicional que tiene que ver con la creación de valor de la compañía. Todo ello implica un alineamiento en cuanto a los propósitos y objetivos que está funcionando muy bien.

Evidentemente, hemos tenido que «educar» a los accionistas que no provienen de nuestro ámbito, pues muchos de ellos proceden del mundo inmobiliario, del mundo de la construcción, del mundo financiero

y de otros sectores que no tienen nada que ver con la biotecnología. Hoy, sin embargo, seis años después de la creación de la empresa, debo decir que todos vivimos con emoción el momento en que un nuevo paquete de acciones se pone en manos de la plantilla, pues eso significa que se ha alcanzado un nuevo hito, que la empresa es rentable y que su valor se ha incrementado. Es así de fácil.

Otro reto importante que deben asumir las empresas que nacen pequeñas pero crecen muy rápido es el reto organizativo. Estas compañías, como es lógico, nacen a partir de una persona que puede atraerse a otras cuatro o cinco personas; sin embargo, cuando crecen, los jefes no vienen de abajo, sino que suele venir de arriba. En efecto, debido a que la compañía es capaz de atraer un talento cada vez mayor, la persona que reportaba directamente al director general acaba cinco posiciones más abajo, porque se han creado cinco puestos por encima de ella. Esto, desde luego, no es fácil de gestionar desde el punto de vista organizativo y del encaje de los recursos humanos. Por eso es muy importante conocer la visión de las personas que se reclutan para la compañía.

En este sentido, debo decir que, a lo largo de los seis años que llevo en Genetrix, lo más fascinante que me ha pasado es que he aprendido muchísimo de las personas que se han incorporado a la empresa. Es evidente que no tengo ni la experiencia ni la capacidad específica de ninguna de las personas que me reportan, personas que han venido de fuera, procedentes de otras culturas y con experiencias muy diversas; lo que yo he aprendido de todas ellas ha sido fascinante. En este sentido, el liderazgo se debe, probablemente, al hecho de actuar como director de orquesta. Es decir, uno no tiene por qué ser necesariamente el mejor en cada uno de los instrumentos, pero sí debe tener la capacidad de coordinarlos.

Para finalizar este bloque, me gustaría señalar que uno de los grandes cambios que se han producido recientemente en España ha sido el desarrollo de la cultura de la innovación y el espíritu emprendedor.

Es algo que se quiso impulsar hace veinte años, cuando se aprobó la Ley de la Ciencia, pero que no se consiguió. La ley era estupenda, incluía muy diversas medidas y preveía la creación de centros destinados a la incubación de empresas y el aprendizaje, como era el caso del Centro Nacional de Biotecnología. Sin embargo, no logró su propósito, y no lo logró, en gran parte, porque la ciencia no se entendía con la empresa. De hecho, un científico que dijera que tenía otro interés que no fuera investigar y publicar; principalmente si ese interés era un interés empresarial, quedaba apartado de la comunidad científica, pues dejaba de ser científico.

Afortunadamente, esta es una barrera que estamos superando. De hecho, conozco cada vez más científicos que, además de publicar en *Nature*, dicen con la cabeza bien alta que son emprendedores y participan en el capital de alguna compañía. En mi opinión, esto es un gran cambio.

Quiero detenerme ahora en algunas estadísticas importantes. En primer lugar, ¿cuál es nuestra situación en relación con el impulso de la I+D y en relación con otros países? Como ustedes saben, el porcentaje del PIB destinado a la investigación no es de los mejores de Europa, pero tampoco está tan mal; lo más importante, en cualquier caso, es la progresión que estamos llevando. En este sentido, no estoy de acuerdo con el profesor Mas-Colell, porque creo que estamos en un nivel de financiación mínimo para que nos empecemos a creer que, de verdad, la ciencia y la tecnología pueden desempeñar un papel importante en este país. Desde luego, no está siendo una financiación todo lo productiva que debería ser; pero esto nos permite arriesgarnos más, algo que es absolutamente necesario en el sector científico y tecnológico. En efecto, tenemos que arriesgarnos más y asimilar el fracaso: para innovar hay que poder atreverse, y para poder atreverse hay que tener margen para equivocarse. Es verdad, pues, que hay mucho más dinero en el sistema —y es algo que se ha notado muchísimo en los últimos cinco años—, pero eso también nos permite atrevernos a cosas a las que antes no nos atrevíamos.





En cuanto al crecimiento del gasto empresarial en I+D, por supuesto, nos encontramos por debajo de la media de la Europa de los veinticinco; sin embargo, en los últimos diez años, las empresas han duplicado esa inversión. Por lo que respecta a las publicaciones, estamos bastante bien; todo lo contrario cabría decir de las patentes y, desde luego, de la transferencia de tecnología. En términos de crecimiento, no obstante, las cosas son distintas: el número de patentes se ha incrementado en un 30% anual en los dos últimos años; de hecho, después de China, somos el país más dinámico del mundo en este sentido. Lo que ocurre es que partimos prácticamente de cero. En cualquier caso, creo que es importante subrayar la tendencia positiva, porque responde a un propósito de cambio, a un interés por proteger los resultados: «debo proteger mis resultados, porque constituyen una vía para poder financiar mi propio grupo, aunque sea de investigación básica».

Las áreas más destacadas por lo que respecta al desarrollo científico y tecnológico en España son la biomedicina y la medicina clínica. Sin embargo, si atendemos a los índices de exportación, nuestro país vuelve a situarse a la cola, lo que significa que publicamos e, incluso, empezamos a patentar, pero que aún no tenemos empresas que exporten tecnología y productos. En este sentido, espero que cuando el ciclo alcance su fase de madurez y esas empresas realmente tengan tiempo de desarrollar sus productos, esto se corrija.

Respecto a los índices de innovación, en un conjunto de treinta países, con las medias de la Europa de los quince y la Europa de los veinticinco incluidas, ocupamos el lugar veintiuno. La verdad es que sabemos perfectamente qué países están por detrás de nosotros: Grecia, Polonia, Hungría, Lituania y Malta, entre otros. Por otra parte, en un índice elaborado por la European Innovation Scoreboard, organismo dependiente de la Comisión Europea, España figura entre los países que se supone que pierden terreno; desde luego, no es para estar contentos, pero sí es verdad que, de acuerdo los

datos de los dos últimos años, aun siguiendo dentro del cuadrante de los que pierden terreno, nos hemos acercado a los países que tienen un liderazgo superior en materia de innovación.

Centrándome ya en la biotecnología, es preciso apuntar, para empezar, que se trata de un sector nuevo no solamente en España, sino en el mundo, pues no tiene más de veinticinco años. Los productos biotecnológicos y biomédicos están consiguiendo una importantísima penetración en el mercado: si en 1992 representaban el 3% de las ventas mundiales de fármacos, se estima que en 2010 alcanzarán el 12%, lo que supone unas tasas de crecimiento muy importantes, próximas al 15% en los últimos años. La perspectiva mundial es, pues, muy interesante.

¿Cuál es la situación de España en este ámbito? Lo más importante es que hayan aumentado los recursos; de lo contrario, no hubiéramos tenido ninguna posibilidad de competir. Por otra parte, creo que ha habido un alineamiento muy productivo de los distintos elementos que conforman la cadena de valor, lo que sin duda ha sido una de las claves de éxito. En este sentido, hemos contado con una investigación básica que empieza a entender que, además de publicar, hay que patentar; en consecuencia, tiene interés por transferir la tecnología. Además, paralelamente, se han apoyado nuevas estructuras científicas y tecnológicas, se han dado algunos casos de éxito y empieza a haber una financiación adecuada para que esto empiece a rodar.

En términos de crecimiento de los recursos destinados a biotecnología, la dinámica actual de España es dos veces y media más elevada que la de la Unión Europea y Estados Unidos. Otro tanto ocurre con las patentes: partimos de muy abajo, pero la tendencia es muy interesante e importante.

En el periodo 2000-2006, la facturación de estas compañías —250 en 2007— se ha triplicado; ha habido un incremento del 750% en el número de empleados, y las empresas han aumentado su





inversión en I+D, como término medio, en un 30%. Las perspectivas, en definitiva, son muy buenas.

Antes nos decía el profesor Mas-Colell que no tiene sentido distinguir entre investigación básica y aplicada, entre lo excelente y lo no excelente. En mi opinión, sí que existe cierta separación entre ambas, lo que no significa que no surjan aplicaciones de la investigación básica; de hecho, las aplicaciones más importantes han surgido siempre de la investigación básica. En cualquier caso, parece evidente que, para sostener el sistema de investigación en España, es preciso que, a medio plazo, los fondos públicos se dirijan prioritariamente a financiar la investigación básica. En este sentido, habrá que conseguir —y no solo intentar— que la investigación aplicada sea financiada principalmente por el sector privado, como ocurre en las economías más avanzadas. Si no lo logramos, querrá decir que la investigación aplicada no está dando sus frutos y no está cumpliendo sus objetivos. En tal caso, habrá que analizar qué ocurre, porque ningún país que pretenda tener una economía basada en el conocimiento se puede permitir el lujo de no tener una investigación básica aplicada.

¿Cuál ha sido el papel de la patronal, la Asociación Española de Bioempresas (ASEBIO), en todo este proceso? En primer lugar, desde el principio hemos trabajado codo con codo con ella, porque perseguimos un mismo objetivo; de hecho, creo que una de las claves del éxito es que hemos logrado alinear nuestros intereses. A este respecto, es importante señalar que ASEBIO está formada no solo por empresas, que son las que lideran la organización, sino también por una serie de «socios adheridos», entre los que figuran organismos públicos de investigación, universidades y biorregiones. Además, contamos habitualmente con una serie de foros donde hablamos de lo mismo para impulsar las mismas cosas, de manera que no es preciso ir a buscar a una persona específica para contárselo, pues estamos trabajando juntos.

En ASEBIO, por otra parte, para enlazar con lo que antes apuntaba Ignacio, la presidencia no puede

estar ocupada por la misma persona durante más de cuatro años. No existe, pues, el riesgo de que alguien quiera hacer carrera en la patronal, pues su mandato se agota a los cuatro años; su misión, ante todo, es ser empresario. Así mismo, es obligatorio que el 50% de la junta directiva se renueve cada dos años. Todo ello hace que la asociación sea muy dinámica y se convierta en un verdadero foro de defensa del sector, porque durante tu mandato intentas hacerlo lo mejor que puedes.

Las piezas angulares del crecimiento de la biotecnología en España son, pues, una ciencia bastante bien estructurada, con buenas rentabilidades científicas en términos mundiales, y un tejido empresarial cohesionado, elementos a los que cabe sumar unas buenas infraestructuras.

A propósito de las infraestructuras, hay que apuntar que, en la actualidad, España cuenta con sesenta parques científicos y tecnológicos, que acogen alrededor de 2.000 compañías y dan empleo a cerca de 60.000 personas, cifras nada despreciables. Puede que resulte un tanto excesivo y que, dentro de un tiempo, sea preciso reconfigurar el mapa. De lo que no hay duda, en cualquier caso, es de que la creación de estos parques científicos y tecnológicos ha incidido en gran medida en el cambio de cultura, y si esto ha sido así, me parece muy positivo.

Los dos polos de referencia son, claramente, Cataluña y Madrid; otras regiones, como Valencia, Andalucía y el País Vasco, están emergiendo. Las políticas, sin embargo, son muy distintas. En la Comunidad de Madrid, que alberga un mayor número de centros públicos, como el Centro Nacional de Biotecnología y el Centro de Biología Molecular, la apuesta regional pasa por presentarse como un complemento de la apuesta nacional. En Cataluña, en cambio, se observa cierta duplicidad; como consecuencia, me parece, por ejemplo, que las empresas de biotecnología con sede en Cataluña no se sienten muy atendidas. Desde luego, hay voluntad de apoyarlas, entre otras cosas

porque es lo políticamente correcto, pero, en nuestra opinión —y ahora hablo en nombre de las empresas catalanas—, hay demasiado sesgo hacia lo puramente académico. Sería un error no atender al sector productivo, porque es a él al que deben transferirse los resultados de la investigación básica que se lleva a cabo en esos centros tecnológicos.

Por lo que respecta a la financiación, en la actualidad, el 77% de la financiación de las empresas proviene de fondos propios, a los que cabe sumar un 15% procedente de las administraciones públicas. En este sentido, se ha previsto una inversión de 4.000 millones de euros para cuatro años en fondos destinados a las empresas de base tecnológica, lo que constituye un montante muy significativo, pero que, en mi opinión, es el mínimo para que esto pueda arrancar. En cualquier caso, el 91% de la financiación es de origen nacional, y esto es algo que debemos esforzarnos por corregir, pues, para demostrar que estamos impulsando proyectos competitivos, hay que demostrar primero que el capital extranjero invierte en España, algo que por el momento no ocurre.

¿Por qué no hay financiación internacional? Principalmente, porque no hay instrumentos especializados. Ahora mismo, la financiación corre a cargo de amigos, de empresarios, de accionistas... En este sentido, una de las asignaturas pendientes en España es la falta de capital riesgo especializado, que es uno de los principales activos de las compañías tecnológicas y, sobre todo, de las biomédicas que no tienen ingresos. Incorporar capital especializado en una empresa de estas características supone pasar de competir en segunda división a hacerlo en primera, como hemos tenido ocasión de comprobar en Genetrix. El impacto que tiene en una compañía el valor que añade un accionista especializado y con un *networking* importante a escala internacional es absolutamente determinante.

En estos momentos se están creando cuatro fondos específicamente dedicados a la biotecnología

—dos en Madrid y dos en Barcelona—, que van a sumar cerca de 200 millones de euros, lo que, desde luego, va a tener un impacto muy importante en el sector. En este sentido, desde hace algún tiempo, diversos fondos de capital riesgo europeos están siguiendo muy de cerca lo que está sucediendo en España. De hecho, ahora que estamos analizando con diversos bancos de inversión extranjeros cuál es el mejor mercado para nuestra salida a bolsa, la recomendación clara es que ese mercado sea el español. Es decir, España se ve desde fuera como un país que hay que impulsar, como un país donde la tecnología está emergiendo y donde hay una apuesta política decidida en este sentido. Se trata, sin duda, de una imagen que debemos explotar: debemos demostrar que esto es posible en España.

Ahora que contamos con algunos casos de experiencia industrial, ya podemos ejemplificar: se ha aprobado un fármaco de origen biotecnológico como John Delis, se han firmado importantísimas alianzas en el ámbito internacional y, como decía antes Ignacio, estamos saliendo en la prensa extranjera. En este sentido, no deja de resultar curioso que algunas de las grandes noticias científicas vinculadas al ámbito empresarial tengan más repercusión internacional que nacional. Con todo, las estadísticas señalan que, en los últimos cinco años, la frecuencia de aparición de noticias de ciencia en la prensa financiera ha aumentado de forma muy considerable. Esto también es importante, pues pone de manifiesto que existe una sensibilización de la sociedad al respecto.

Para terminar, me gustaría dedicar unas pocas palabras a responder una pregunta: ¿qué debe tener un líder científico en el ámbito empresarial? En primer lugar, debe tener ilusión y pasión, porque son tantas las barreras para nacer pequeño y pensar en grande que, si uno no tiene ilusión ni pasión, simplemente, se queda en el camino. Para poder superar las barreras, en definitiva, se necesita ilusión y pasión.

Además, hay que tener autoestima, pues si uno no cree en el proyecto que está defendiendo, difícilmente lo podrá defender. Así mismo, creo que hay que tener mucha curiosidad, para permanecer atento a lo que están haciendo los demás, hacer autocrítica y pensar qué están haciendo mejor que yo, cuál es la singularidad de mi proyecto, cuáles son las principales amenazas y cómo voy a convencer al entorno de que mi opción es la mejor.

Por supuesto, hay que contar con un equipo muy potente. Todas las figuras que formen parte de la dirección de la compañía deben ser potentes, y hay que poderlo demostrar, porque como el camino es largo y muchas de esas empresas no empiezan a facturar hasta pasado un tiempo, uno de sus principales activos son las personas. Por eso, hay que seleccionar muy bien a las personas, hay que cuidarlas bien y hay que ofrecerles una carrera profesional.

Creo, así mismo, en el reconocimiento del valor de los equipos: el líder debe ser capaz de asumir y de comunicar públicamente el protagonismo que corresponde a los diferentes miembros del equipo en la configuración empresarial. Además, debe ser un buen gestor, aunque yo no destacaría especialmente la capacidad de gestión del líder: el líder no tiene por qué ser el mejor gestor, sino que debe tener la capacidad de gestión suficiente para impulsar un proyecto sostenible, pues no hay duda de que las capacidades de gestión se pueden suplir con el equipo.

En cualquier caso, al final, todo ello debe redundar en un resultado, que no tiene que ser solo económico. En este sentido, las empresas que ahora estamos configurando, además de perseguir el éxito económico, deben perseguir el éxito social, porque es posible y así hay que defenderlo en el diseño.

Muchas gracias.

### Alfons Sauquet

Muchas gracias, Cristina. Por ahora, había dos palabras pedidas. Carlos Losada, por favor.

### Carlos Losada

Mi intervención va a ser muy breve, pues, en realidad, quería plantear una pregunta que, en principio, iba dirigida a los tres ponentes, pero que Cristina ya ha abordado al final de su intervención. En concreto, me gustaría preguntar a Andreu e Ignacio, ¿qué es lo que valoran, por su propia experiencia, por lo que han visto en los centros donde han trabajado, de los directivos que han tenido como líderes? Es decir, ¿cuáles son las características, las competencias, las maneras de hacer que más valoran de sus «jefes», de los directivos, directores de departamento o directores de área que han tenido?

### Alfons Sauquet

Gracias. Kim Faura.

### Kim Faura

Antes de realizar unos breves comentarios, me gustaría agradecer a ESADE su invitación a este acto y felicitar a Caixa de Manresa por esta iniciativa. Yo no tengo preguntas, porque soy principalmente un hombre de negocios, ni conozco a fondo el mundo de la investigación, pero creo que puede resultar interesante compartir con ustedes la experiencia de transformación de Telefónica. Como tenemos aquí al profesor Mas-Colell, que ha participado en el área de I+D como máximo responsable del Consejo Asesor Científico de nuestra compañía, espero que me corrija si digo algún disparate.

Para empezar, debo reconocer que el modelo



de I+D de Telefónica ha sido hasta ahora un modelo muy endogámico, un modelo de ingeniería de red cuyos desarrollos tenían que buscar un comprador de manera casi inmediata, y tenían que afectar positivamente a la cuenta de resultados de alguna línea de negocio en el mismo año o al año siguiente.

Todos conocemos la transformación que han experimentado las nuevas tecnologías en los últimos años. En este sentido, podía parecer que la aparición de la telefonía IP acabaría por hundir las cuentas de resultados de todos los teleoperadores de Europa, pues se trataba de una revolución tan importante como lo fue para Kodak —que contaba con decenas de miles de tiendas de revelado en todo el mundo— la aparición de las cámaras digitales. Pues bien, en mi opinión, la evolución del valor de bolsa de una y otra compañía ponen de manifiesto que han sabido transformarse.

Yo creo que Telefónica, que era una compañía que, más que vender, transfería servicios de voz a unos señores a los que por entonces se llamaba «abonados», que era una compañía de hierros, de par de cobre, dedicada a las infraestructuras, se ha convertido, gracias a esa transformación a la que aludía en una compañía de servicios, de soluciones integradas que se despliegan a través de diversas infraestructuras: terminal fijo, móvil y de banda ancha, televisión, BlackBerry, PDA, PlayStation, consolas...

Ayer se hablaba de la contribución que pueden realizar personas como el profesor Mas-Colell, las personas que estamos al frente de la gestión de algunas empresas en Cataluña o el mismo Consell de Catalunya, que preside Isidre Fainé... Pues bien, nosotros hemos decidido abrir un centro de I+D en Barcelona, iniciativa que no ha estado exenta de dificultades, pues cambiar el esquema vigente



hasta ahora no ha sido fácil, como tampoco lo ha sido radicar ese centro en Barcelona. Por otra parte, este modelo está abierto a la colaboración con terceros, a *partenariados*, a *joint ventures*, etc., para poder desarrollar soluciones, productos y servicios que superan las capacidades de I+D que teníamos. En este sentido, somos conscientes de que productos como los multimedia, como las aplicaciones multilingües y diversos servicios de Internet no tienen por qué tener reflejo a corto plazo en la cuenta de resultados de una determinada línea de negocio.

Estamos hablando de un centro donde trabajan doscientas personas, al que se destinarán fondos por valor de ochenta millones de euros en cuatro años, y que cuenta con profesionales muy cualificados. Entre ellos tenemos doce doctores, ocho de los cuales están en Barcelona; dos de ellos, por cierto, provienen de Microsoft, uno de

sus centros de investigación de Londres y el otro de sus centros de California. Se dedican a cosas que resultan ciertamente curiosas para los que somos profanos en la materia.

He visto televisión tridimensional de alta definición sin gafas y en un monitor como el que podemos comprar en cualquier tienda; es decir, han diseñado un invento que permite transformar los contenidos bidimensionales en tridimensionales. He visto publicidad que se adapta al perfil de usuario que está viendo en ese momento la televisión: un anuncio de PlayStation, si es un chico joven, y otro de un automóvil, si es más adulto. He visto que el espectador puede convertirse en el realizador de un partido de fútbol; con el mando a distancia, puede escoger la cámara que le interesa ver: la que enfoca al jugador lesionado, la que sigue el balón, etc. He visto hablar por un móvil en



catalán y salir la voz por otro móvil en chino, y viceversa, y, además, con características masculinas o femeninas.

Esta es mi experiencia. Si he dicho alguna tontería, espero que me corrija el profesor. Por último, no quiero dejar de aprovechar la ocasión para invitarles a la jornada de puertas abiertas que celebraremos el día 27 de noviembre en este centro, que está ubicado en la Vía Augusta y donde podrán ver algunos de esos productos de los que les hablaba.

Esto es todo. Muchas gracias.

### Alfons Sauquet

Muchas gracias. Ignacio, creo que quería responder a la intervención de Carlos Losada.

### Ignacio Cirac

Sí, muy brevemente. Creo que Carlos Losada preguntaba cuáles son las características más destacadas de los directivos que hemos tenido. Por lo que a mí respecta, todos los directivos que he tenido —por lo menos los más directos— son científicos. Así pues, además de las propiedades que ya ha mencionado Cristina, como la ilusión, el entusiasmo, la inteligencia, etc., creo que ha sido muy importante para ellos estar bien representados. Es decir, cuando alguien presenta sus resultados científicos, o representa a un instituto o institución, ese instituto o institución quieren estar seguros de que quien los representa es capaz de representarlos bien, y contestar adecuadamente las preguntas que se le hacen.

Otra característica muy importante para muchos de los científicos es la visión, cualidad que voy a



explicar con un ejemplo bastante ilustrativo. En mi opinión, algunos científicos, sobre todo cuando somos jóvenes, somos en cierta medida como los deportistas de élite: tenemos que cuidarnos, tenemos que leer, tenemos que trabajar y tenemos que estar pendientes de todo lo que pasa... Y entre los deportistas de élite, por ejemplo entre los futbolistas, hay unos que juegan muy bien y otros que son realmente unos *cracks*; es el caso de Ronaldinho, que hace lo que todo el mundo está pensando que no va a hacer. Algo similar ocurre con los líderes científicos, que son aquellos que eligen una dirección de investigación que nadie ha explorado todavía, que van en dirección contraria a los demás, pero que acaban dando lugar a nuevas líneas de investigación. Esa es, tal vez, una de las características más sorprendentes y, también, una de las más importantes para mí.

### Alfons Sauquet

Gracias, Ignacio. Eugènia Bieto.

### Eugènia Bieto

Mi percepción, no obstante, es que esos emprendedores tecnológicos que gozan de un liderazgo científico muy notable —tal como he entendido que se definía el liderazgo científico en esta sesión—, que tienen esa capacidad analítica y esa rebeldía que les empuja a emprender caminos que aparentemente parecen intransitables, carecen, en cambio, de ese liderazgo empresarial que permite convertir esos proyectos nacientes en grandes empresas de referencia en su sector tecnológico. No tengo datos que apoyen esta percepción, ni muchísimo menos, pero es un apunte que lanzo aquí.

Por otra parte, me gustaría referirme muy brevemente al tema del capital riesgo, que entronca con la financiación privada de la

investigación. Mi preocupación en este sentido es que, a menos que esos fondos de capital riesgo sean muy especializados y sepan perfectamente lo que va a pasar, el objetivo a corto plazo que a veces persiguen puede dificultar los proyectos a largo plazo que plantea la investigación, sobre todo en las fases de investigación básica.

### Alfons Sauquet

Muchas gracias, Eugènia. Esther Giménez.

### Esther Giménez-Salinas

Muchas gracias. Simplemente quiero realizar un pequeño apunte y una pregunta dirigida a Ignacio. En primer lugar, me gustaría recordar aquí la triple función de la universidad, que es la docencia, la investigación y la transferencia de conocimiento, y decir que el 60% de la investigación que se realiza en este país se lleva a cabo en la universidad.

En cuanto a la distribución de los fondos, simplemente por ponerlo encima de la mesa, me gustaría recordar que la investigación en las universidades públicas es financiada por el Estado o por los gobiernos autonómicos y que las universidades privadas —ESADE forma parte de una de ellas y está organizando este evento— no reciben prácticamente nada, salvo que acudan a convocatorias públicas competitivas. Es una realidad que quizás convenga trasladar.

Por otra parte, quería preguntar a Ignacio cómo ha vivido Alemania la política universitaria que ha llevado a destacar exclusivamente siete universidades como universidades de excelencia. Plantear esto en España, desde luego, sería prácticamente impensable. Estoy pensando, por ejemplo, en la reciente creación de tres nuevas facultades de medicina en nuestro país, básicamente para compensar el desequilibrio territorial —parece

que hoy estoy muy crítica, aunque no suelo ser así—. En mi opinión, los esfuerzos investigadores se han de agregar, en vez de desagregar, porque los recursos son los que son, y cuanto más se dispersen, probablemente, peores serán los resultados.

La pregunta, en cualquier caso, es ¿cómo se ha vivido en Alemania el hecho de destacar esas siete universidades sobre el resto?

### Ignacio Cirac

Aparte de dirigir el Instituto de Óptica Max Planck, soy profesor honorario de la Universidad Técnica de Múnich, que es una de esas siete universidades a las que se refería Esther. En realidad, hubo dos ciclos: en el primero se eligieron tres, a las que posteriormente se sumaron cuatro más; entre las tres primeras figuraban las dos de Múnich y, si no me equivoco, la de Karlsruhe. Aunque había gente que estaba a favor y gente que estaba en contra de este proceso, los criterios que se utilizaron eran bastante claros.

El desencadenante fue lo que he explicado antes a propósito del informe aparecido en Shanghai y el hecho de que, en todas las clasificaciones, las universidades americanas y las inglesas ocuparan las primeras posiciones, mientras que la primera universidad alemana aparecía en el puesto número veinte, y era la de Múnich; dos posiciones más abajo aparecía la segunda universidad de Múnich.

Curiosamente, la primera idea que surgió para mejorar esas posiciones fue unir las dos universidades de Múnich, pensando que, por el simple hecho de fundirlas y sin necesidad de invertir más dinero, se podría crear una universidad que se «colara» entre los diez primeros puestos. Afortunadamente, esa idea quedó aparcada, pues, de lo contrario, podríamos haber asistido a una carrera de uniones entre el

MIT y Harvard, Stanford y Berkeley..., y cosas de este estilo son bastante irracionales.

Tras muchas discusiones, se decidió, como se ha decidido en otros sitios, apostar por la excelencia, pero no recortando los presupuestos de unas universidades para incrementar los de otras, sino dando más dinero para la investigación a unas determinadas universidades. Como es lógico, las universidades elegidas están muy satisfechas. Todos los indicadores de este año de las universidades de Múnich, por ejemplo, son muy satisfactorios: el número de estudiantes de ciencias físicas —que es el que yo conozco— se ha triplicado, y entre ellos figuran los mejores estudiantes, los que tienen las mejores notas. Supongo que las universidades que no han ingresado en ese club de la excelencia no estarán tan satisfechas.

Lo que hay detrás de todo eso, en cualquier caso, es un intento de aproximación al modelo americano, con cinco o seis universidades de mucho prestigio que cuentan con más financiación que las otras. Es preciso subrayar, no obstante, que el caso de las universidades americanas es muy distinto, pues ese proceso de selección lo han llevado a cabo ellas mismas. No necesitan a nadie que las nombre excelentes, sino que alcanzan la excelencia por haber tenido éxito, lo que es muy distinto.

### Alfons Sauquet

Gracias, Ignacio. Daré una palabra más. Tengo al menos otras tres apuntadas, que dejaremos para la hora de la comida, en aras de proceder a la visita que teníamos programada. Andreu Mas-Colell.

### Andreu Mas-Colell

Me gustaría realizar tres comentarios. En primer lugar, quiero hacer una precisión a propósito de lo del dinero. No he dicho que la cantidad de dinero fuera

excesiva, sino el ritmo de crecimiento; si ese ritmo es sostenible, retiro lo dicho. Es decir, movernos entre el 25% y el 7 u 8% me parece una oscilación excesiva; un incremento del 25% da mucha alegría, pues permite apostar con fuerza, pero hay que ver si dentro de diez años se ha podido sostener o no, y qué depresiones nos pueden entrar si el ritmo baja. En cualquier caso, evidentemente, los niveles no solo son mínimos, sino que me atrevería a decir que están por debajo de los mínimos.

Mi segundo comentario tiene que ver con lo que has dicho acerca de que el sector tiene la percepción de que, en la política pública catalana, existe un sesgo hacia lo académico. De entrada, es natural que esta observación venga del sector, pues el sector siempre tenderá a pensar que necesita más recursos. Dicho esto, es cierto que el dinero público catalán tiene una responsabilidad añadida inevitable: por un lado, como tú misma has apuntado, es esencial que haya un sector de ciencia pública; por otro lado, históricamente, es algo que el Estado no ha hecho en Cataluña. La presencia del CSIC en Cataluña, por ejemplo, no es comparable con la presencia que tiene en Madrid, y es algo que se mantiene estable. Es cierto que en los últimos años ha habido algunas iniciativas para las que se ha contado con una contribución importante del Gobierno del Estado, como es el caso del sincrotrón, el Centro de Medicina Regenerativa o el supercomputador. En todos estos casos, sin embargo, parte de la financiación corresponde a la Generalitat. Baste señalar, a este respecto, que no se pide una contribución semejante a la Comunidad de Madrid en las instalaciones de ámbito estatal residenciadas en la capital.

No sé si eso es discriminación o no, pero no es lo que más me interesa. Lo que me interesa destacar es que, por las razones que sea, la Generalitat tiene una responsabilidad importante en materia de investigación básica o científica y que debe atender, en una misma ventanilla, esa investigación básica y la investigación aplicada empresarial. Desde luego,

estaría muy bien que hubiera una ventanilla estatal para la investigación básica y una ventanilla de otro tipo para la investigación empresarial, pero eso no es así. Esta es nuestra realidad, de manera que esa tensión existirá mientras la ventanilla sea la misma.

Mi tercer comentario enlaza con lo que ha explicado Kim, quien ha pedido que le corrigiera si alguna de las cosas que decía a propósito de Telefónica no era correcta. Lo primero que tengo que decirle es que no le tengo que corregir, pues se lo sabe muy bien. El Centro de Investigación de Telefónica es el mayor centro de investigación privado de España, y creo que tiene enormes posibilidades de impacto, en primer lugar para la compañía, pero, sobre todo, para su proceso de transformación y nuevo lanzamiento, para el que el centro de Barcelona es emblemático.

De las cifras que ha mencionado me gustaría subrayar dos aspectos: en primer lugar, que dos tercios de los doctores de toda la institución pertenecen al centro de Barcelona; en segundo lugar, que la cifra total de doctores es pequeñísima. En este sentido, me gustaría que, dentro de diez años, en esta misma reunión, nos dijera que de los mil científicos que hay en Telefónica, 250 son doctores. Este es el camino del futuro, y me alegro, tanto por la compañía como por Cataluña, de que el centro de Barcelona se haya convertido en la punta de lanza de ese relanzamiento de la investigación en Telefónica.

En cuanto a los líderes, para finalizar, y en esto coincido con Ignacio, los que me han impresionado de verdad son los líderes intelectuales. Hay líderes que, además de intelectuales, son gestores: hacen distintas cosas a lo largo de su vida, se concentran en investigar cuando son jóvenes y luego se dedican a abrir puertas. Todo eso está muy bien, pero es otra cosa. Los que a mí realmente me fascinan son los líderes intelectuales, los que abren caminos científicos.

### Alfons Sauquet

Muchas gracias, Andreu. Nos vamos a poner en manos del coordinador de la Cátedra y de Marta Lacambra.

### Àngel Castiñeira

Discúlpeme. Como sé que Cristina Garmendia tiene que marcharse y no se puede quedar a comer, creo que vale la pena que, si quiere, pueda comentar algún punto, aunque sea de forma muy breve.

### Cristina Garmendia

Muchas gracias, Àngel. Me gustaría responder rápidamente las preguntas que ha planteado Eugènia.

A propósito de la figura del científico emprendedor, creo que es importantísimo que sepamos separar los caminos. Es decir, para que una empresa sea sostenible, el científico tiene que seguir siendo científico, y si decide meterse a gestor, vamos mal; pero, como el gestor decida meterse a científico, iremos mucho peor.

Dicho esto, en España hay una enorme carencia de gestores especializados, algo que se reclama insistentemente desde el sector empresarial y que debe incentivarse. En este punto, las escuelas de negocios tienen un importante papel que desempeñar. Cuando eres grande y te va muy bien, es fácil atraer talento del extranjero, pero, cuando estás emprendiendo y defendiendo tu proyecto empresarial y necesitas fichar a dos gestores, tienes que fichar a quienes tienes cerca, y en España es difícil encontrar gestores bien formados. Esta es, sin duda, una asignatura pendiente, a la que pueden dar respuesta las escuelas de negocios.

Por lo que respecta al capital riesgo, en mi opinión, no debe acompañar a lo largo de toda la vida empresarial;

la ventaja que aporta, sobre todo si es especializado, es que entra y sale en un momento determinado. En consecuencia, el proyecto empresarial, simplemente, tiene que estar preparado para que esto suceda, porque, desde luego, el impacto del capital riesgo en el desarrollo empresarial es enorme. Sencillamente, hay que tener muy claras las reglas del juego: en los sectores biomédicos, por ejemplo, el capital riesgo entra porque ve que, con cierta seguridad, puede defender una TIR del 30% anual durante el periodo de seis o siete años en que permanezca dentro. Si el proyecto no es capaz de defender una expectativa en este sentido, simplemente no va a entrar; ahora bien, cuando decide entrar, su impacto es perceptible en toda la organización.

En consecuencia, es importante que, desde el primer momento, esté prevista la salida del capital riesgo en unos términos que no colapsen la trayectoria de la compañía, porque, evidentemente, su negocio no es salir a cualquier precio. Su negocio es mantener el 30%, además del 30% de media de sus inversiones. Cuando ven que tu empresa puede tirar, ellos aspiran a sacar un 300% de plusvalía, porque la TIR media del fondo la tienen que mantener al 30% y las capacidades que ponen en juego para conseguirlo, realmente, son impresionantes. En última instancia, se trata, sencillamente, de conocer las reglas del juego; no te tienen que acompañar en toda la trayectoria empresarial.

Solamente era eso. Gracias.

### Alfons Sauquet

Gracias, Cristina.

### Àngel Castiñeira

Gracias a todos.

## Colección Cuaderno**S** de liderazgo

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

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

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

**nº4.** Edwina Pio, Management Gurus: An Indian Soundtrack on Leadership and Spirituality, ESADE Barcelona, 21st september 2006.

**nº5.** Christopher Lowney, What 21st Century leaders can learn from 16th century jesuits, ESADE Barcelona, 15th november 2006.

**nº6.** Michael C. Jensen, A New Model of Leadership, ESADE Barcelona, 22th march 2007.

**nº7.** Andreu Mas-Colell, Lideratge i recerca a Catalunya: necessitats i possibilitats estratègiques, ESADE Barcelona, 18 d'abril de 2007.

**nº8.** Jordi Pujol, Què significa ser líder? Pensar el lideratge. Sessió inaugural. ESADE Barcelona, 1 de març de 2007

**nº9.** Antoni Brufau, Lideratge i Globalització. Pensar el lideratge. Sessió de cloenda. ESADE Barcelona, 31 de maig de 2007

**nº10.** Cualidades del liderazgo y competencias de gestión para la responsabilidad de la empresa. Informe para la European Academy of Business in Society. Julio 2006.

**nº11.** Moments de Lideratge. Josep Oliu, La sortida a borsa del Banc de Sabadell. ESADE Barcelona, 17 de gener de 2007

**nº12.** Moments de Lideratge. Ramon Ollé, Liderar el canvi en un entorn multinacional i multicultural: el cas EPSON. ESADE Barcelona, 22 d'octubre de 2007

**nº13.** Els lideratges intangibles de l'era mediàtica. ESADE · Barcelona 9 d'abril del 2008

**nº14.** Pensar el Lideratge. El valor dels lideratges

**nº15.** Varios autores, Liderazgos clave en las sociedades avanzadas. Una reflexión desde Cataluña y España, Monasterio de Sant Benet de Bages, 19 y 20 de noviembre de 2007