

ESADE

Jordi Botifoll



Momentos de liderazgo:

La evolución del liderazgo en la era
internet del siglo XXI

Cátedra LiderazgoS y Gobernanza Democrática

ESADE • Barcelona

9 de diciembre de 2008

Momentos de liderazgo

Transcripción de la conferencia impartida el 9 de diciembre de 2008 en ESADE Barcelona, en el marco del programa *Momentos de Liderazgo*.

Jordi Botifoll

Lugar de publicación: Barcelona
Edición: Cátedra LiderazgoS y Gobernanza Democrática
Año de edición: 2010

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

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

Son promotores de la Cátedra:





PRESENTACIÓN E INTRODUCCIÓN ACADÉMICA



Enrique López Viguria

Buenas noches.

Hoy tenemos como invitado a Jordi Botifoll, vicepresidente de Europa y del Mediterráneo de Cisco, que va a conferenciar sobre *La evolución del liderazgo en la era internet del siglo XXI*. Antes de que inicie su exposición, el profesor Àngel Castiñeira nos va a introducir la sesión.

Àngel Castiñeira

Bona nit, buenas noches. Dejarme daros a todos la bienvenida, especialmente a aquellos que venís desde fuera de Catalunya, supongo que atraídos tanto por el tema como, fundamentalmente, por el ponente.

Antes de presentar al ponente y su trayectoria profesional, dado que el público de hoy está muy

vinculado al mundo de la comunicación, al mundo de Internet y al mundo de las nuevas tecnologías, y, tal vez, desconozca el tipo de acto en el que tendrá lugar la ponencia del señor Botifoll, déjenme explicarles muy rápidamente en qué consiste este acto y dentro de qué institución. Este año ESADE ha celebrado su cincuenta aniversario y, durante todo un año, venimos realizando un conjunto de actividades que marcan su trayectoria. Hace aproximadamente tres años, ya en la planificación de lo que representaba el hecho de que ESADE inspire futuros (lema de este 50 aniversario), se creó una cátedra en la que se intentaba vincular tres de las actividades más notables realizadas por ESADE: en primer lugar, , hemos estado formando, de forma ininterrumpida, líderes en el campo empresarial y del *management*, prácticamente desde el año de su fundación; en segundo lugar, desde los años ochenta, coincidiendo con la transición democrática, hemos estado formando también a más de tres mil altos

cargos directivos en el ámbito de la función pública (ayuntamientos, diputaciones, gobiernos autónomos, gobierno central, etcétera). Y, por último, desde el año dos mil, venimos formando líderes en el campo de las grandes ONG españolas (hasta un número de aproximadamente quinientas). El liderazgo empresarial y económico, el liderazgo en el ámbito de la función pública, el liderazgo en el ámbito del mundo social permitía y justificaban la creación de una cátedra sobre los liderazgos. Y es esta cátedra la que convoca, precisamente, hoy este acto.

Dentro de una cátedra —que, como ustedes saben, es una entidad académica de excelencia—, hay o existen muchísimas posibilidades de actividad. Hay campos para la formación, para la investigación, para los foros de encuentro y de debate, para la divulgación y la difusión, etcétera. Desde los inicios de la cátedra, imaginamos el encuentro de hoy con el título “Momentos de liderazgo”. Y “Momentos de liderazgo” significa que personas como ustedes, muchos de los cuales tienen altísimas responsabilidades dentro de su organización, disponen de poco tiempo para la formación. Y, muchas veces, ese tiempo de que disponen para la formación no puede ser tanto un tiempo de meditación o reflexión, como un tiempo a la carrera, donde se conjuga la experiencia práctica con la vivencia, con el itinerario personal de cada uno de ustedes. “Momentos de liderazgo” se imaginó, entonces, como un tipo de encuentros de no más de tres horas y media.

Por ello, en “Momentos de liderazgo” pedimos al ponente no una conferencia, sino algo mucho más atrevido, en el que nos describa un momento vivido por él, un momento que puede ser prolongado a lo largo del tiempo, que le haya obligado a poner en juego competencias que tengan que ver con el ejercicio de liderazgo. Nosotros lo denominamos la explicación de un incidente crítico.

Ahora, en el contexto de la crisis que estamos viviendo, los incidentes críticos se van a multiplicar y los momentos de liderazgo, también.

Por lo tanto, tenemos trabajo por delante en la cátedra. “Momentos de liderazgo” es un tipo de ejercicio muy seleccionado: por lo que hasta la fecha, la cátedra sólo ha organizado tres. Quisiera recordarles a ustedes los tres que hemos vivido: hemos tenido un primer Momento donde el señor Josep Oliu de Banc Sabadell explicó su propia trayectoria, el deseo y logro de sacar a bolsa a Banc Sabadell, y lo que eso representó. Fue una situación dura, difícil, pero, afortunadamente, muy exitosa. Aprendimos mucho de esa experiencia. Tanto, que decidimos publicarla en forma de cuaderno.

En un segundo Momento, Ramon Ollé nos explicó la experiencia de liderar el cambio en una empresa con un entorno multinacional y multicultural como era el caso EPSON: una empresa de origen japonés con una enorme implantación en todo el mundo, también en Europa. Siendo él uno de los cinco máximos líderes de esta empresa, y con un papel relevante en los procesos de sucesión y de nombramientos de nuevos directivos, en un momento determinado, decidió dejar la empresa para liderar otro proyecto importante, como es el de la Escuela de Telecomunicaciones de Lassalle. En este relato, que también hemos publicado, *“Liderar el cambio en un entorno multinacional y también multicultural: el caso EPSON”*, aprendimos mucho, porque en las etapas de su liderazgo, Ramon Ollé tuvo que enfrentarse a una cultura distinta a la europea; la japonesa; cultura ésta que conocía muy poco de directivos no asiáticos y no japoneses. Sin embargo, Ramon Ollé consiguió comprender muy bien la cultura asiática y desarrollar una estrategia de expansión por toda Europa muy exitosa.

El tercer caso no lo hemos publicado aún y fue de una naturaleza radicalmente distinta. Invitamos al presidente del FC. Barcelona, Joan Laporta, el cual escogió como momento de liderazgo un momento en el campo deportivo especialmente

relevante en su presidencia. Fue el momento correspondiente al periodo comprendido entre que ganara la primera liga hasta que ganó la Copa de Europa. Aparentemente, un camino fácil, pero, como ustedes recordarán, en un momento de gran crisis dentro de su equipo directivo. Esta crisis interna obligó a parte de sus miembros a abandonar la junta.

Como ocurre en el mundo del deporte, que crea tantas pasiones, fue una de las sesiones donde mayor número de periodistas quisieron entrar. No se permitió su entrada, dado que se trata de reuniones a puerta cerrada. Por ello, denominé aquella sesión “Momento de liderazgo prácticamente al límite”, puesto que muchas veces, aunque las cuentas económicas de la organización vayan bien, si no hay triunfos, si no hay copas, los presidentes están obligados a dimitir. Fue también, en algunos aspectos, una sesión memorable, en un entorno organizativo tan distinto como lo es el deportivo.

Hoy, en cuarto lugar, nos congrega en “Momentos de liderazgo”, un tema que yo creo que, aunque guarda relación con el de EPSON —por lo que tiene de nuevas tecnologías—, es también radicalmente distinto. Es el papel del liderazgo en la era Internet del siglo XXI y en una empresa que, hace prácticamente cinco años era mucho más pequeña en dimensión y en conocimiento.

Me decía Jordi Botifoll que en el mundo de las nuevas tecnologías los cambios son disruptivos. Es decir, las rupturas permiten que empresas tan importantes como Kodak, que era número uno en el campo de la fotografía, hoy, prácticamente, esté en camino o bien de reinención o bien de extinción. Ello nos lleva a pensar que empresas con una larga trayectoria pueden casi desaparecer y otras nuevas, que entienden bien lo que representan las nuevas tecnologías y las nuevas generaciones, pueden, verdaderamente, ser muy exitosas. Uno de estos casos es Cisco.

Antes de pasar la palabra al secretario técnico, Enrique López, para que dé nuevas palabras, déjenme decir algunas características de la biografía y de la trayectoria de Jordi Botifoll. Es, actualmente, vicepresidente de Europa y del Mediterráneo de Cisco; tiene cuarenta y seis años; es titulado por la Universidad de Stanford, en California, Estados Unidos, en el *Standard Executive Programme*; es licenciado por la Escuela Superior de Telecomunicaciones y Máster en gestión y administración de empresas. vicepresidente de la Cámara de Comercio Americana en España y miembro del consejo de la AETIC. Inició su carrera profesional en NCR, ocupando diferentes puestos ejecutivos. Continuó su trayectoria en Lotus Development, donde llegó a encargarse de la dirección de la compañía en España y Portugal, y, posteriormente, asumió la dirección de grandes empresas en Retevisión. En el año noventa y nueve, se incorporó a Cisco Systems España para ocupar la dirección general de la filial española. En diciembre del dos mil, fue promocionado a consejero delegado para Cisco España y Portugal, recibiendo de las manos del presidente y CEO de la compañía, John Chambers, el Premio al mejor gestor europeo del año en Cisco Europa. En mayo del dos mil tres, es nombrado vicepresidente europeo y responsable de la geografía mediterránea. Recientemente ha recibido el Premio al mejor vicepresidente de Europa durante la convención anual de Cisco en San Francisco. En febrero, Jordi Botifoll fue galardonado por el Colegio de Ingenieros de Catalunya con el título de Ingeniero del año, reconociendo su liderazgo en la divulgación de políticas sostenibles con el medio ambiente. Participa, además, en múltiples proyectos filantrópicos, relacionados con Oxfam international, Maytec, AB SURIA, etcétera. Un currículum, a pesar de su corta edad, extenso en el ámbito empresarial.

Un último apunte por mi parte: cuando preparábamos esta sesión con Jordi, una de las cuestiones que aparecía en su larga experiencia,



también en el ámbito de Cisco en la geografía mediterránea, era: ¿Cómo es posible liderar trabajadores del conocimiento que pertenecen a lo que él denomina ya la Generación Y? Trabajadores, donde la importancia del poder, la *potestas*, el poder autoritario, seguramente es mucho menor al papel que pueda jugar la autoridad, el liderazgo a través del conocimiento, el trabajo en equipo, etcétera. Decíamos en esa preparación: El liderazgo en red va unido a unos nuevos tiempos y a una nueva manera de trabajar y de dirigir, que van inseparablemente unidos al auge de Internet y al uso de las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación.

Estoy convencido de que muchos de los que estamos aquí tenemos muchísimo que aprender de su experiencia y, por lo tanto, me uno, ya ahora, Jordi, a aprender de tu posterior intervención. Muchas gracias.

Enrique López Viguria

Muchas gracias, Àngel. Hasta aquí la introducción a la cátedra, a la sesión y a la naturaleza que viene desarrollándose en este tipo de momentos de liderazgo, por parte del director académico de la cátedra.

Y ahora, de forma breve, el profesor Serlavós, profesor asociado del Departamento de Recursos Humanos de ESADE, nos introduce académicamente en lo que va a ser luego la sesión, el incidente crítico, el momento de liderazgo de Jordi Botifoll.

Ricard Serlavós

Lo que pretendo, básicamente, es plantear tres cosas muy esquemáticas. La primera es: ¿qué buscamos? La segunda: ¿qué le hemos pedido realmente al ponente? Y la tercera: ¿qué les

pedimos a todos ustedes? En definitiva, cuáles son las reglas de juego de esta sesión.

Àngel Castiñeira les hablaba de que el diseño de esta sesión está basado en el método de incidentes críticos. ¿Qué buscamos con esto? Buscamos que nos cuenten historias, pero historias reales, en las cuales poder encontrar evidencias de competencias de liderazgo que nos ayuden a explicar el porqué de determinadas trayectorias y el porqué de determinados resultados. Y, obviamente, estas competencias nos servirán después, dentro de ESADE, para seguir trabajando en nuestros proyectos de elaboración de perfiles de éxito en funciones directivas y, al mismo tiempo, para ilustrar realmente en nuestros programas la traducción práctica de esas competencias.

La traducción práctica de una competencia son formas de actuar en situaciones concretas que producen determinados efectos en forma de resultados, en forma de influencia sobre otras personas y, en definitiva, de influencia sobre la obtención de resultados importantes para la organización.

La manera de encontrar esta traducción práctica es solicitar a los participantes que entren con un notable grado de detalle en la explicación de estas experiencias vividas. Por eso les pedimos que, después de contextualizar un poco la situación, se atrevan a profundizar, con el mayor lujo de detalles posible, sobre cómo abordaron esas situaciones especialmente relevantes para entender su trayectoria: qué hicieron, qué dijeron, incluso qué pensaron, o, por qué no, también, qué sintieron en aquellos momentos. Porque, realmente, lo que dijeron, hicieron, pensaron, sintieron, en realidad es lo que de verdad nos va a permitir entender esas competencias que estamos buscando y luego poderlas ilustrar.

Por tanto, lo que estamos pidiendo realmente a los participantes es algo, como comentaba también

Àngel Castiñeira, que tiene un cierto riesgo, por lo menos que requiere realmente coraje. Y se lo agradecemos extraordinariamente. Esto es lo que les pedimos a los participantes. ¿Qué les pedimos a ustedes, que están aquí? Que con sus preguntas, sus comentarios, al final de la sesión nos ayuden a profundizar en esa historia. Algunos de ustedes probablemente conocerán el contexto que el propio ponente nos expone, incluso quizás la propia experiencia y, partir de ahí, pueden, ayudarnos a acabar de obtener esos detalles que estamos buscando y que estamos explorando. Obviamente, hemos buscado un público amigo, un público en el cual, realmente, este tipo de cosas se puedan compartir y se puedan discutir y, por lo tanto, esperamos que, efectivamente, en esta atmósfera de confianza, la segunda parte de la sesión nos permita acabar de completar el relato que nos haga Jordi. Muchas gracias.

Enrique López Viguria

Introducido nuestro invitado, éste tiene la palabra para conversar y dialogar, para dictar su conferencia acerca de la evolución del liderazgo en la era Internet del siglo XXI. Jordi, cuando quieras.



RELATO



Jordi Botifoll

Buenas tardes. Realmente agradezco que estéis aquí, sobre todo aquellos que habéis hecho el esfuerzo de venir de sitios lejanos. Me consta, además, que hay personas que tienen que coger mañana un puente aéreo o un AVE, para estar a las ocho de la mañana en algún consejo. Muchas gracias. Es para mí un gran honor el que me dais y espero no defraudaros.

Yo siempre digo que una buena cena entre amigos incrementa el sistema inmunológico, las resistencias. Hoy, además de estar entre buenos amigos, con un buen vino tinto y un cava, tenemos el propósito de lograr unos objetivos. Creo que me conocéis la mayoría de vosotros, y no sé si voy a cumplir las expectativas de la Cátedra de LiderazgoS, porque voy a ser un poquito disruptivo

y porque tampoco me apetecía hablar de un momento específico de liderazgo.

Hay que reconocer que en esta sala hay grandes líderes. Líderes que, además, he tenido la oportunidad de conocer, líderes de los cuales he aprendido mucho y de los que voy a seguir aprendiendo mucho también. Por ello, no es mi intención dar aquí una lección académica de liderazgo, ni mucho menos, pero sí traer un tema de debate que, además, no es un tema sólo en España, sino en todo el mundo : el nuevo estilo de liderazgo.

Y, además, han coincidido una serie de factores: no solamente la crisis implícita actual, con un momento financiero difícil, sino también que hay generaciones nuevas que cada vez están influyendo más en el mundo empresarial y en el

mundo social. Generaciones, además, que piensan de forma diferente a la nuestra y que todo líder tiene que tener en cuenta en este momento.

Este momento de evolución cultural, de evolución generacional y, además, de las tecnologías disruptivas, están acelerando este proceso.

Quiero agradecer a Àngel Castiñeira, a todos vosotros y a ESADE, una escuela de negocios muy prestigiosa, esta oportunidad.

Espero que me indiquéis si tengo que corregir el sentido de mi relato, ya que voy a particularizar, en la mayoría de los casos, con experiencias personales.

Decía que aquí hay grandes líderes de los que yo he aprendido mucho. Por ello, me gustaría empezar por mi etapa en la universidad, ya que va a estar con nosotros el profesor Miguel Àngel Lagunas, director general del Centro Tecnológico de Telecomunicaciones de Barcelona, que fue mi profesor de Procesado de Señal. Recuerdo que, cuando estudié esta asignatura, mi filosofía y mi estilo de estudio eran solitarios e individuales. Iba a las clases e interactuaba con mis colegas, pero nada más. Más o menos iba avanzando, pero recuerdo aquella asignatura en concreto ya que parecía muy fácil de seguir y era muy interesante. Laguna era un profesor muy elocuente, te explicaba cosas y yo pensaba: “Esto es fácil, el examen no debe de ser un problema”. Pero el reto nos vino cuando una serie de compañeros y yo estuvimos delante del examen: no entendíamos las preguntas, no sabíamos lo que nos preguntaba. Evidentemente, suspendí. Y eso fue una primera lección de liderazgo y de reflexión. Suspendí en junio y podía haber optado por decir: “Esto es culpa del profesor, no es mi culpa.” Pero, en cambio, pensé: “A lo mejor, nos está pidiendo algo que no hemos captado en el proceso de aprendizaje a lo largo de la asignatura.”. Y en esa circunstancia, por decisión propia, hablé con cuatro o cinco compañeros que también

habían suspendido. Nos juntamos y estuvimos trabajando todo el verano, pero de una manera diferente: cogíamos exámenes antiguos, de los que tampoco entendíamos algunas preguntas, pero... sí entendimos que en realidad, lo que se nos pedía en esa asignatura no era ni memorizar ni siquiera desarrollar procesos básicos asociados a lo que explicaba, sino que nos pedía imaginar, crear.

Una de las lecciones que aprendí fue que, entre varias personas, interactuando de manera aparentemente caótica, llegamos a la conclusión de que la innovación desarrollada en grupo era muy superior y que realmente hacíamos cosas, en relación al enunciado de los exámenes. Es cierto que la diferente interpretación nos llevaba a caminos diferentes, pero la interacción entre nosotros, al final, nos llevaba a un camino. En septiembre aprobamos. A partir de ese momento, cualquier acción mía, cualquier actividad mía en el mundo académico y en el mundo profesional, se basa en el trabajo en equipo. Hay que partir del hecho de que yo no sé más que nadie y que el ego es el enemigo del nuevo estilo de liderazgo.

Las nuevas tecnologías, Internet y la evolución propia de Internet 2.0, ofrece parámetros como el alcance, la velocidad y el cambio continuo inimaginable. Y eso está directamente relacionado con la democratización de la innovación, de la cual hablaremos.

Me gustaría explicar una breve historia de lo que es Internet, de lo que refleja, y de como Cisco se ha involucrado y se ha relacionado. Cuando le dije a mi mujer: “Dejo esta compañía y me incorporo en una compañía que se llama Cisco”, ella me contestó: “Pues suena mal, el nombre.” Cisco es *Cesco* y viene de San Francisco, pero Cisco, en español, tiene otra denotación.

La compañía ha contribuido al desarrollo de Internet a nivel mundial y la mayor parte del tráfico Internet en todo el mundo viaja a través, directa e indirectamente, de sus sistemas. A pesar de ello, la infraestructura no

es transparente al usuario: éste conoce Google, IBM, Microsoft, pero, sin embargo, no conoce la mayor parte del sistema. Esto es una lección que nos da a entender cuál es el conocimiento del consumidor y cómo influye eso en una compañía.

Internet nace de un proyecto militar. Debido a la guerra fría, se pretendía desarrollar un sistema de telecomunicaciones distribuido: en caso de un ataque en un punto determinado, el resto de la estructura y de la red funcionaría. Años después, evoluciona y el sistema científico, el sistema universitario y el sistema de investigación, tanto en Europa como en Estados Unidos, toman la arquitectura y definen otro tipo de redes con esa finalidad. Finalmente, en Suiza, en el año ochenta y nueve, se desarrolla lo que es la unificación de protocolos y permite que las diferentes redes empiecen a trabajar entre ellas: es el *World Wide Web* que entendemos hoy por hoy.

Cisco nace en la Universidad de Stanford en el año ochenta y cuatro, fruto de la inquietud de un matrimonio que trabajaba en cátedras diferentes, en organizaciones diferentes, y que querían conectarse, pero utilizaban redes con diferentes protocolos. Por ello, desarrollaron un dispositivo para comunicarse entre ellos. Ese gesto, contribuyó, a lo largo de los diferentes estadios, a que Cisco pasara de ser una compañía puramente técnica a acabar siendo una compañía de cuarenta mil millones de facturación y ochenta mil empleados, donde, hoy día, por ejemplo, desarrollamos elementos de colaboración y software como servicio.

Para haceros una idea de los universos y la razón es por lo que he explicado los orígenes de Internet, ya que he aprendido mucho de esto. Cualquier entidad empresarial o social no vive si no desarrolla un liderazgo dinámico y acepta no solamente su cultura, sino que cuando absorbe o adquiere, acepta intercambios culturales bidireccionales. Y esto ha de ser un ejemplo,

ya que el universo en el que trabajas es uno y cuando en ese universo llegas a ser el líder y absorbes a otro competidor para engrandecer tu mercado o entrar en nuevas áreas, entras en contacto con otros competidores, con otras culturas, con otras formas de pensar. Cuando adquieres conocimiento, ese conocimiento tiene que tener un papel influyente.

Una vez, Jaime Malet, presidente de la Cámara de Comercio Americana en España, me contó que las empresas adheridas a la Cámara de Comercio Americana representan alrededor del siete por ciento del PIB de este país. Hace unos años, la Cámara, que es una entidad empresarial muy importante en casi todos los países del mundo, en España no lo era, ni tenía relevancia ni influencia. Cuando Jaime tomó la presidencia, se tomo muy en serio la transformación del liderazgo. Llamó a ciertas personas que consideró claves y, juntos, desarrollamos un modelo que hoy día podemos decir que es una de las asociaciones empresariales más influyentes de este país.

Recuerdo, cuando vino Bill Clinton: tuvimos muchas charlas con él, y él escuchaba a todos primero, desarrollaba un lenguaje corporal —*body language*— y después, cuando hablaba, cogía piezas de cada uno de los interlocutores y componía una serie de mensajes, consiguiendo así una serie de logros. El primero, es que todo el mundo se sentía parte de esa conversación; no era simplemente un discurso, no era una persona importante que venía y que decía: “Yo vengo a deciros la verdad”. Y, segundo, que el debate era muy rico y surgían ideas de allí. Creo que, en la Cámara de Comercio Americana, él es un ejemplo de liderazgo en este país

Otro momento que recuerdo fue con Jesús Banegas, presidente de la AETIC, Asociación Española de Tecnologías de la Información y Comunicación, la cual tiene una actividad que

Manpower, una vez me presentó una iniciativa, que me parece muy interesante y que se llama “*El somni dels nens*”, “El sueño de los niños”. Es una iniciativa orientada a ayudar a luchar contra el cáncer a aquellos niños que, desgraciadamente, lo están sufriendo. Aprendí mucho de esta interacción y me siento muy comprometido con esta asociación. La cuestión es: ¿Cómo puedes utilizar la tecnología para desarrollar una serie de actividades alrededor de esta tragedia e intentar mejorar unas circunstancias psicológicas de unos niños?

Podría dar muchos ejemplos de experiencias que he tenido y que me han ofrecido la oportunidad de aprender.

Para la sociedad es vital la diferencia entre el mundo Internet 2.0 y lo que es el Internet tradicional (visto como la búsqueda de la información, el obtener datos que tú puedas utilizar, el ser un consumidor de una serie de actividades). Internet ha evolucionado de tal manera (en una serie de herramientas, tecnologías, que se llaman Web 2.0), que hoy día vemos una absoluta democratización de la innovación. Y esto ha impactado profundamente en el liderazgo y está impactando, además, en la forma de desarrollar los futuros productos y servicios.

También ha evolucionado de la innovación dentro de los muros de tu empresa y con la gente de tu empresa, hacia la innovación fuera de los muros de la empresa y buscando el concepto de redes sociales. De hecho, estamos viendo, además, un cambio generacional muy importante. Generacional, no sólo relacionado con la juventud, sino también con las personas que ahora son de nuestra edad y que estamos en un proceso de transición. Esto es una nueva dimensión social. El hecho de que contribuidores individuales puedan introducir contenido, datos y que, además, se produzcan asociaciones de comunidades virtuales basadas en un interés común.

No se trata de proximidad física, ni tampoco en el entorno cultural de nuestro alrededor, como ha sido tradicional en las comunidades, sino que nos referimos a que no hay fronteras, no hay culturas y, simplemente, hay objetivos comunes que pueden ser dinámicos y sirven para crear redes sociales. Algunas de estas redes son de millones de personas e influyen totalmente en la innovación: cualquier empresa y cualquier líder las ha de tener en cuenta.

Y, siempre, el reto de cualquier entidad, ya sea gubernamental, social o empresarial, ha de ser la personalización del *Long Tail*, es decir, la personalización de entornos masivos. Habitualmente, la personalización sólo era en una fase, en una parte de los clientes o ciudadanos a causa de la masa crítica y por el coste. Pero las redes sociales dan la posibilidad de personalizar en el *Long Tail*, porque ofrecen esa masa crítica.

Pero no se personaliza lo que uno quiere como empresa, sino lo que las redes piden. La exigencia y el perfil del consumidor, del usuario final, son muy altos y, además, son dinámicos y evolucionan. No es mi objetivo aquí entrar en detalles. Así, como ejemplo, comentar que el *retail* relacionado con el fenómeno de las redes sociales, ofrece una necesidad que existe. Hoy día, el *retail*, como distribución normal, no personaliza: el usuario, con todos los dispositivos electrónicos u otros elementos, se enfrenta a la disyuntiva de, primero, aprender (autoaprendizaje), pero, segundo, no sacar, probablemente, provecho de todas las capacidades que tiene ese dispositivo. El fenómeno de la personalización de *Long Tail* puede dar esa capacidad.

Dejadme hablar de qué es la Generación Y. Nosotros somos, mayoritariamente, Generación X o una mezcla, en transición entre las dos generaciones. Esto es fundamental, porque, como líder, no puedes liderar una Generación Y como has estado liderando una Generación X: no funciona. Hemos de recordar que estamos hablando de la democratización de la innovación.

Diferentes generaciones, diferentes valores, diferentes estilos de liderazgo...

BOOMERS & GENERACIÓN X

- velocidad convencional
- monotarea
- pensamiento/ ejecución lineal
- enfoque en lo textual
- sólo interacción física
- competitivo
- aprende absorbiendo
- internaliza
- sólo realidad tangible

GENERACIÓN Y

- altísima velocidad
- multitarea
- visión y ejecución no lineal
- enfoque a lo visual / multidimensional
- conectado
- colaborativo
- aprende buscando
- externaliza
- fantasía / creatividad

ellos buscan la fantasía, la creatividad, la imaginación, ...

Por eso, me gusta recordar mi experiencia de cuando estudiaba y cuando intentaba superar aquella asignatura. Lo que se me pedía era imaginar, era crear. No era memorizar ni aprender. No era entender el pasado, de hecho, sino que era ver un poco el futuro.

La Generación Y trabaja en equipo. Las redes sociales son un ejemplo. Cuando uno hace un análisis de la innovación en una red social, entiende rápidamente que el resultado es un fruto de una colaboración y una interacción multidireccional. Por ello, cuando un líder quiere aprovechar esto, tiene que entender

esa dinámica y saber cómo puede influir para que, al final, de todo esto salga algo concreto y específico que sea disruptivo o que sea útil.

Esta es otra gran batalla del siglo XXI: la búsqueda del talento. La mayor parte del talento no va a estar en los países occidentales. Solamente desde el punto de vista demográfico, la mayoría de este talento está en Asia. China e India, hoy día, producen más de seiscientos mil ingenieros y científicos al año. Europa, menos de sesenta mil. Y Estados Unidos, menos de sesenta mil. Hasta ahora, muchos científicos de Asia iban a Estados Unidos a estudiar y se movían de un país a otro. La mayoría, ahora, prefieren quedarse en su país de origen,

porque el nivel de vida en su propio país está incrementándose debido a que países como la China y la India: primero, su divisa se está revalorizando; y segundo, los costes laborales siguen siendo competitivos, pero ya no lo son como unos años atrás.

China e India están obligadas a formar parte de la cadena de valor. No van a ser ni se van a quedar en la circunstancia de ser simplemente la parte de menor coste laboral para otras grandes multinacionales. Van a desarrollar una actividad febril para crear valor y competir con ese valor. Y la ventaja que tienen es que gran parte del talento va a estar allí.

Para nosotros, desde el punto de vista occidental, es vital globalizar el talento y buscarlo donde quiera que esté para que forme parte de un entorno virtual de talento y que esté orientado a objetivos que no estén en un país en concreto. A esto se denomina Globalización 2.0.

Éste es el caso de negocio que estamos desarrollando entre ESADE y nuestra organización en Bangalore y mi equipo en Europa. El origen de costes laborales competitivos, la localización, y también el acceso a mercados nuevos. Como ejemplo, India, donde hay personas con un nivel adquisitivo muy similar al europeo y es un mercado creciente.

Cisco, desde hace ya unos años, ha entendido que hay que desarrollar el liderazgo adecuado para saber cómo capturar talento y que éste forme parte del bucle de creación que una entidad pueda tener. El ejemplo que les voy a dar es un ejemplo, además, que personalmente, tuve la experiencia de vivirlo hace unos años, cuando trabajábamos con Bangalore desde el punto de vista de *back office* o de una transacción global. En un momento determinado, necesitamos innovar una serie de procesos en toda Europa. Esa innovación, que afectaban, además, a toda la fuerza de ventas y a todas las unidades de negocio, era vital, porque influían en el crecimiento de nuestra productividad.

Y eso, es extrapolable no sólo en una empresa, sino también es extrapolable a un país.

Creamos un centro de excelencia en Europa que interactuase con la fuerza —la *work force*— de España. Pero que, a la vez, estuviese en conexión con Bangalore y crease un bucle. Inicialmente, era simplemente ayudarles a innovar esos procesos y a mejorar la productividad. Este centro de excelencia hoy día está en Lisboa. Recuerdo que hubo polémica internamente de que ese centro de excelencia pudiera no estar en la geografía de la cual yo soy responsable. Había otros candidatos: Irlanda, Holanda... Dentro de una corporación, cada uno tiene sus argumentos, pero se consiguió situarlo en Lisboa por una serie de aspectos: por la diversidad de las personas, porque hablaban muchas lenguas y por el compromiso del gobierno.

El compromiso del gobierno fue absoluto, desde el principio entendió la importancia del proyecto. Desde el Primer Ministro, el Presidente de la República, el Primer Ministro y todos los ministros, además de asistir a la inauguración, ya en la fase previa se involucraron totalmente. Todo el país se involucró con el centro de excelencia, porque eran conscientes de lo que podía significar.

Hoy día, la innovación no es unidireccional, sino que es bidireccional. Y, de hecho, hoy día el centro de Lisboa es un *hub* de innovación, donde se interactúa con Bangalore. Ha surgido innovación en múltiples procesos. Uno en concreto, lo estamos poniendo en práctica en la isla de Malta, en Valeta: es “La Ciudad inteligente”. Pensamos en esta ciudad por una serie de condiciones del país y por su tamaño.

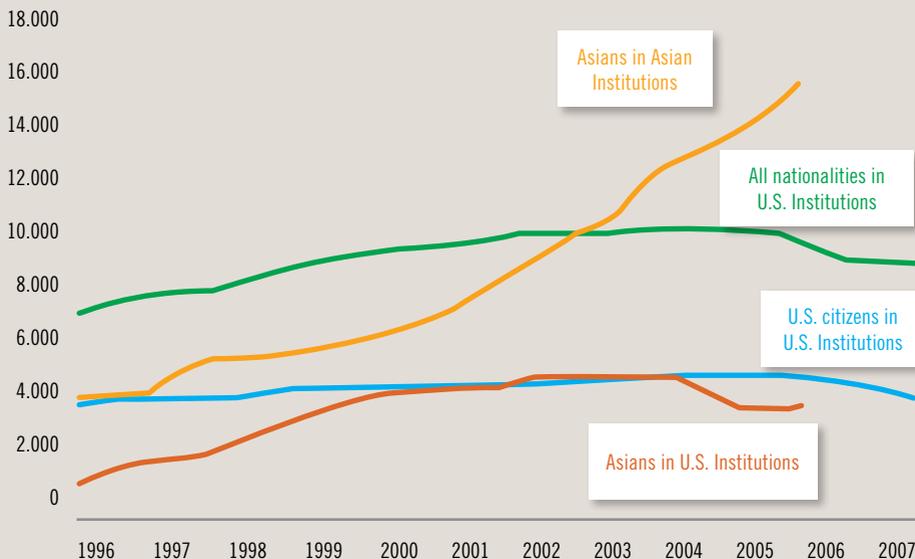
Pensemos que, cuando en India se plantean ideas nuevas, se plantean ideas nuevas en una escala masiva. Cuando se plantea una ciudad inteligente, no es para cuatro millones de habitantes, es para veinticinco millones. Cuando se plantea el concepto de movilidad que puede impactar en el

estilo de vida de la sociedad de esa ciudad, cuando se plantea la optimización de la energía o edificios inteligentes, cuando se plantea un modelo de trabajo desde tu casa y, por lo tanto unas políticas corporativas diferentes, se plantea para veinticinco millones. De ahí hemos extraído muchas ideas que estamos poniendo en práctica ahora mismo en Europa. Y ese es un ejemplo de innovación que va en las dos vías. Evidentemente, para ello se nos ha exigido estar en Bangalore y trabajar en el área de innovación. Por ello, hay líderes a los que se les ha pedido que vayan a vivir allí, para entender la dinámica y poder aprovecharla.

En resumen, la globalización tridimensional e Internet 2.0 permite incrementar la productividad de una sociedad. El negocio fácil que hemos tenido en nuestro país, basado en modelos de negocio tipo construcción, turismo, consumo interno,... está exhausto. Y la única vía es trabajar en los *basics* y desarrollar nuevos modelos de negocio. Para eso, se necesita talento y capacidad para acceder a otros mercados a los que, hoy día, excepto las grandes multinacionales, no hemos accedido. Ya que, especialmente las PYMES de este país, hemos vivido bien en los últimos quince años y nos hemos orientado al mercado doméstico.

Tendencias Educativas: Disponibilidad de Ingenieros y Científicos

Si continúa la tendencia actual, en pocos años el mayor porcentaje de todos los ingenieros y científicos en el mundo se encontrarán en Asia y trabajarán desde Asia.



Telepresencia: Una nueva dimensión en colaboración e interacción



Una experiencia interesante aquí es el concepto de un centro de investigación y desarrollo virtual. Hay un ejemplo muy interesante, según el cual, una compañía como Procter & Gamble tenía el problema de cómo insertar el flúor en la pasta. El procedimiento que tenían emitía parte del flúor al medio ambiente, por lo que perdían eficacia, eficiencia y, además, podía ser perjudicial para el medio ambiente. Sus ingenieros intentaban pensar en cuál era el proceso óptimo. En unos meses, tomaron la decisión de plantear el reto abiertamente en el portal *InnoCentive*, creado por Lilly y que abrieron a diferentes redes sociales. Un mecánico de un taller aportó la idea que fue válida para desarrollar la inserción del flúor en la pasta. Con este ejemplo podemos hablar de la democratización de la innovación y de a qué niveles estamos llegando y cómo ello implica salir fuera de los muros de una empresa.

Yo mismo he estado involucrado en la creación de el portal *I-Zone*, en el cual, fruto de la interacción y de diferentes fuentes de innovación, se ha creado

ya una unidad de negocio: una unidad nueva que pretendemos que tenga un tamaño de negocio de un billón de dólares en poco tiempo y que está muy relacionada con el mundo de las redes sociales.

Dejadme compartir con vosotros otra experiencia interesante: las plataformas de colaboración. Cómo éstas cambian la forma de interactuar. Es un sistema de TelePresencia, que no tiene nada que ver con el de videoconferencia. De hecho, la experiencia y la percepción que sientes cuando estás delante de esos sistemas es, al cabo de pocos minutos, de que estás físicamente alejado. Me sorprendió en la primera revisión de negocio que hicimos mi equipo con toda Europa. Éramos en total unas cuarenta y cinco personas, conectadas desde siete u ocho ciudades durante ocho horas seguidas. Empezamos con la revisión de negocio, estrategia, visión, ejecución, y yo observaba que había personas que miraban pero que no tenían muy claro adónde miraban. A veces no miraban a la persona que hablaba.

Un reto importante dentro de una gran corporación es el fenómeno de los *Silos*: a medida que vas haciendo grandes las unidades de negocio, la tendencia natural es que entre ellas no se comuniquen. No solamente horizontalmente, sino incluso dentro de la propia unidad de negocio. A medida que estás más abajo, cada uno hace su parcela y no entiende la perspectiva global.

Pero nos dimos cuenta de que esta plataforma da una vía de entender el lenguaje de los gestos. Cuando tenemos una mesa grande, normalmente todos miran al que habla. Y uno, no se da cuenta, muchas veces, de qué gestos o qué lenguaje corporal hace otro. El lenguaje no tiene más de diez mil años de antigüedad, sin embargo, el ser humano tiene una antigüedad de millones de años. Nos comunicamos con gestos, con expresiones, con lo que llamamos “micro-

mensajes” y nos hemos entendido durante millones de años. Steven Young ha escrito y ha estudiado mucho el fenómeno de lo que él llama los “micro-mensajes” y cuán importantes son.

Hay muchos “micro-mensajes” que emitimos como líderes, que impactan, de forma directa o indirecta, en la gente que nos está escuchando o que está interactuando con nosotros. Esos “micro-mensajes” pueden ser micro-ventajas, porque desarrollas empatía y confianza, o lo que llaman *microinequities*. El ser humano, de forma innata, no sólo escucha lo que le dicen, o incluso el contenido que le presentan, sino que observa en los gestos si lo que dicen es verdad. La empatía depende mucho más del “micro-mensaje” y no tanto de lo que uno dice.

Con este mundo en el que estamos entrando, esto es fundamental, porque la Generación Y no



va a seguirte porque tengas autoridad formal; ni siquiera te va a seguir porque tengas control. Te va a seguir porque se sienta parte de este proceso y tenga confianza de que ella forma parte y se sienta motivada. Y para esto el micro mensaje es muy importante.

Volviendo a esa reunión: después, interactué con una serie de personas y me dieron una serie de mensajes muy interesantes. Por ejemplo, me dijeron: tal persona mostró un lenguaje corporal que implica que estaba totalmente desconectado de lo que estábamos hablando o que esa parte no le interesaba. Tal otra persona mostró esta faceta. La conclusión es que todos hemos entrado en el estudio del mundo de la *micro nequity*, donde todos entendemos que, en este entorno, las cosas son más exigentes y que van a pedir que lo que tú digas y lo que hagas, el contenido que presentes, sea respaldado por la honestidad y por la confianza que dé el lenguaje corporal que tú expreses en ese momento. Esto es importante, porque estamos hablando de inteligencia social e inteligencia emocional. Y es clave y va a ser clave en el mundo del liderazgo.

Estas plataformas dan un mayor alcance en contenido y distancia, mayor velocidad y cambio continuo. Y eso, tu lenguaje corporal lo tiene que seguir. Un ejemplo interesante, en el que además he tenido la oportunidad de participar, es el gran reto que para las escuelas de negocio representan las asociaciones de alumnos. ¿Cómo mantener viva una asociación de alumnos? ¿Cómo mantenerla viva y cómo esta asociación de alumnos contribuye a la democratización de la innovación? Propones una conferencia específica y pueden asistir x personas, pero estamos en ESADE, con treinta y ocho mil antiguos alumnos y una asociación de antiguos alumnos de trece mil socios.

El desarrollo de plataformas de coordinación, como por ejemplo, *WebEx*, puede permitir desarrollar seminarios específicos a un colectivo

ya sea en diferido, ya sea en *real time* pero disperso en la geografía. De hecho, cualquier experiencia puede quedar grabada y puede servir. Y además es interactiva. Esto es un nuevo modelo de negocio que puede crear ideas interesantes para un entorno PYME.

Pero el liderazgo exigido es diferente, porque van a exigir mucho valor y mucha interacción a través de estas redes. Un ejemplo interesante es Boeing: es complicado hacer un avión ya que trabajan con cien suministradores diferentes que, entre todos, tienen que ensamblar el avión como el objetivo final. Y lo tienen que hacer de forma virtual, porque es imposible hacerlo físicamente hasta que no tienen claro que todo funciona. La pregunta que hago es: imaginarnos el liderazgo que es necesario para manejar cien compañías diferentes que contribuyan en esta línea.

Mi intención es crear un debate constructivo sobre la evolución de liderazgo, hacia el cual todos tenemos que ir. Hay grandes líderes carismáticos, expertos, visionarios. El carisma, a veces, está relacionado con el ego: gran parte de esos líderes carismáticos suelen tener un gran ego. Pero el ego no es un parámetro del nuevo estilo de liderazgo que viene. Es más, si se hace visible o perceptible, tendrá la reacción contraria de la Generación Y. De esa transformación. Hay grandes ejecutores que no entienden la visión total. Esos ejecutores son válidos para ciertos procesos, pero no cambiarán dinámicamente la ejecución si no entienden la visión global. Han de entender esta visión global y la estrategia. Hay grandes estrategias que no entienden cómo ejecutarlo. Forman grandes *PowerPoint Presentations* y explican historias que después alguien tiene que ejecutar.

No pretendemos que el nuevo líder sepa de todo y sea el mejor en todo: eso es imposible. De hecho, estamos restando al individualismo y estamos

desarrollando más bien un tipo de líder más transformacional, más colaborativo. Pero ha de tener empatía con cualquier perfil, porque ya no es sólo el perfil de personas, estamos hablando de la globalización de la innovación, de culturas diferentes y, además, de generaciones diferentes dentro de esas culturas. El tener empatía y el mover y formar parte de un proceso dinámico que englobe la visión y la ejecución es el reto: el entender de todo hasta una cierta profundidad y después poder especializarse en algo.

Hablaba de la inteligencia emocional y social, de lo que es el poder de las *micro nequities* como elemento de comunicación vital en el nuevo entorno. Y, sobre todo, la capacidad de transformación que ha de tener un líder. Un líder ha de entender (una vez que ha entendido las diferentes culturas, las generaciones y la estructura informal) el mundo de las redes. Tiene que saber utilizar la dinámica para transformar. Ha de utilizar la transformación continua, porque Internet 2.0 te da alcance y velocidad y cambio continuo y, si no estás en los tres parámetros, pierdes poder de influencia.

El nuevo líder no está basado en una autoridad formal. Probablemente tampoco estará basado en un control férreo. Estará basado en un entorno de colaboración y de transformación que sepa entender las dinámicas y que pueda impulsarlas. Y como líder, estoy hablando no solamente del entorno empresarial, sino también del entorno político. De hecho, hemos tenido alguna experiencia reciente con las elecciones americanas, donde estamos viendo a un nuevo líder que está emergiendo. Lógicamente tenemos que ver cuál va a ser la ejecución de toda su política, pero está utilizando mucho todos estos conceptos de los cuales estamos hablando: las redes sociales.

La experiencia principal que tuve fue cuando se creó la geografía que lidero: me encontré con siete países, con culturas diferentes, religiones

diferentes y, al principio, pocas sinergias conjuntas. Estuvimos planteando cómo desarrollar algo homogéneo, basado en algo que es heterogéneo. Y, al mismo tiempo, que esa homogeneidad sea diversa, que sea plural, y que permita, además, la democratización de la innovación.

Al principio todo era muy simple: yo lideraba un grupo de países y cada uno tenía su ejecución. El paso importante fue cuando pedimos a una serie de responsables de cada país liderar iniciativas que fuesen regionales, no sólo de país. Al principio, cada líder las iniciaba dando por hecho que lo que él había experimentado y aprendido en su país era lo mejor. Y su objetivo era que el resto copiara lo que él estaba haciendo. Pero esto no es la globalización de la innovación. Esto es algo muy diferente. Así estuvimos unos meses intentando entender que esto no debía ser de este modo. Durante este proceso pusimos en marcha una serie de plataformas colaborativas, tuvimos muchos debates, planteamos modelos... Al cabo de un tiempo, algunas personas empezaron a adaptarse y a cambiar; a entender la dinámica de lo que estábamos comentando antes. Y hoy día, nos hemos encontrado con una rotación interna muy importante, en la cual vemos personas que desarrollan una empatía con otras culturas que antes no tenían. Y que además son capaces de motivar a otras culturas que antes tampoco lo hacían.

La red y estas plataformas nos han permitido desarrollar relaciones que antes no eran posibles y con una velocidad importante. Hay un punto que sí quiero matizar: no confundamos la humildad con la debilidad. El hecho de que a un líder se le quite la jerarquía formal o que no ejerza la autoridad formal, que sea colaborativo, no implica que sea débil.

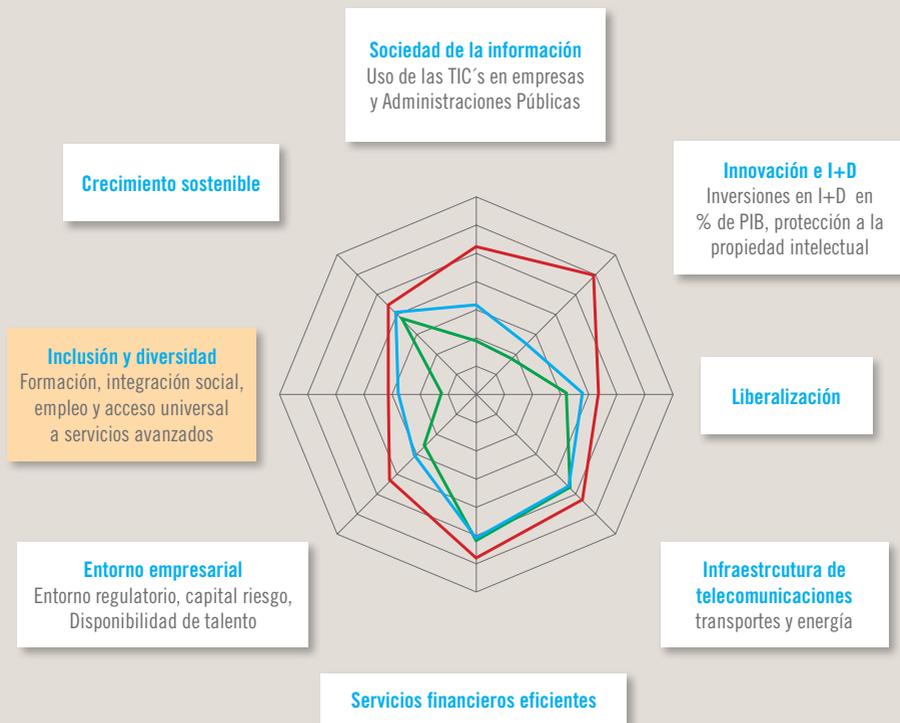
Como ejemplo, explicaré una experiencia que tuve en un país al principio de este proceso. Este país ya llevaba un tiempo no cumpliendo algunas

políticas de la compañía muy específicas y muy claras que permiten el *governance*, la transparencia y la honestidad del negocio que se está haciendo. Había un equipo que era muy creativo utilizando las herramientas, pero mal utilizándolas, aunque era muy difícil de ver. En

este proceso, estaba implicado todo el equipo líder. Cuando nos dimos cuenta y desarrollamos una investigación, empezamos a preguntar ¿Por qué estáis haciendo esto? Evidentemente, había un beneficio directo que era que incrementaban ventas y tenían mejores comisiones. Pero no veían

World Wide Economic Forum: The Lisbon review

Elementos clave para asegurar la competitividad



el trágico beneficio que podía tener para el modelo global de la compañía y, además, que ponía en peligro la seriedad de lo que se estaba haciendo en ese país. Al final, la decisión fue consensuada, pero la tuve que tomar yo: fue el cese de todo el equipo directivo en un día. El director general y todos los líderes, y sustituir a ese equipo por un equipo multinacional que desembarcó allí, procedentes de siete nacionalidades diferentes, que desarrollaron e implantaron ese modelo y que después, lógicamente, fueron sustituidos progresivamente —como un *swap team*— por personas de aquel país. Ese país, en los últimos cuatro años, ha sido el país con más crecimiento en Europa y con un crecimiento sólido.

Con este ejemplo quiero poner de manifiesto que incidencias de malinterpretación del nuevo estilo de liderazgo seguro que nos encontraremos, pero la cultura, la evolución cultural y el desarrollo de lo que son socialmente las nuevas dinámicas, irán corrigiendo este paso.

Esto retrata la situación española hoy día. Estamos hablando, en concreto, de retos que tiene nuestra economía, que hasta ahora no han aflorado porque no lo hemos necesitado. En concreto, hago hincapié en la inclusión social. La inclusión social en nuestro país es un gran reto, porque tenemos más de cuatro millones de inmigrantes que han contribuido mucho, y positivamente, a la economía de nuestro país. Pero es cierto que ahora están engrosando la mayor parte de las filas del desempleo y que nos podemos encontrar con un problema muy grave si no somos capaces de integrarlos de nuevo y de hacer una reconversión. Pero también hablo de la tercera edad, que es un reto importante para nosotros y para toda Europa ya que la mayoría de la gente joven está en los países asiáticos.

Somos un país potencia en el mundo del turismo. Podríamos extender el turismo, no sólo en verano, sino también en invierno. En algunas ciudades

ya existe un turismo muy fuerte, como en Madrid o Barcelona, pero en toda la franja costera de nuestro país ¿Qué tipo de clientes podríamos atraer? ¿Qué podríamos hacer para atraer la tercera edad de Europa? Jubilados que tienen unos buenos ingresos y que puedan contribuir a llenar la costa también en invierno. ¿Qué tendríamos que hacer para conseguirlo? Ese es un colectivo, que quiere disfrutar de su vida, y que es muy sensible a el *health care* ya que tienen que interactuar con la sanidad frecuentemente. También es importante la comunicación con sus seres queridos: hijos, nietos...¿Cómo podemos solventar esto? Esto puede implicar no sólo el poner una plataforma tecnológica de sanidad remota, que ya existe hoy día, sino ¿cómo se puede hacer de forma masiva, de forma que pueda atraer a una cantidad de personas importante y pueda crear un círculo virtuoso, en el sentido de desarrollar más PYMES? Para que todas la PYMES que nacen en verano y mueren en invierno, asociadas al turismo, sigan estando en invierno y generen empleo.

Esto implica cambio de liderazgo absoluto en la sanidad, en cómo entenderla. Además, implica la sincronización con otros países con los que podemos globalizar, en cierta medida, aspectos de alrededor de la innovación. Esto implica, además, un cambio y generación de empleo que podría ser de ayuda en esas ciudades costeras a este porcentaje de desempleados que, desgraciadamente, se está incrementando.

En España, nuestras PYMES están muy orientadas al mercado doméstico. Al ir disminuyendo esta demanda, deben desarrollar nuevos modelos de negocio hacia fuera, al tiempo que compiten con multinacionales. ¿Cómo una red social y el liderazgo de una red social con un objetivo común, transforma diferentes miles de PYMES en un ente que pueda desarrollar un servicio y pueda competir contra una multinacional? El mayor porcentaje del PIB de nuestro país está basado en PYMES y la mayor parte del empleo lo generan

las PYMES. El nuevo líder de la PYME debe entender la nueva dinámica y crear y utilizar la personalización del *Long Tail*, las redes sociales, para desarrollar y exportar bienes o servicios que compitan con otras PYMES en otros países, que están más avanzadas, porque ya llevan años trabajando en este tema, o incluso con multinacionales. Este es un tema importante que puede ayudar a nuestro país a la inclusión social.

¿Qué podemos sacar de todo esto como conclusiones? Talento global y globalización del talento es la batalla que todos vamos a tener. Es muy importante utilizar y trabajar conjuntamente para ese talento, dondequiera que esté, para que forme parte de la cadena de valor de la cual nosotros también seamos líderes, porque si no, lo serán otros.

Para estimular ese talento y esas personas, no lo podemos hacer como si fueran la Generación X. Tenemos que pensar en cómo motivarles. Tenemos que pensar en cómo conseguir que su creatividad sea máxima y se sientan partícipes. No van a respetar la autoridad formal, como he dicho, ni el control; no se van a sentir a gusto, simplemente no van a hacer caso y se van a ir a otra red social o a otro ente y van a innovar en otro sitio. Esto pasa independientemente de la cultura, porque además del aspecto generacional, está la cultura. La inclusión y la diversidad como elemento básico y la transformación.

Como líder de una entidad, ya sea un líder de una multinacional con diferentes culturas o sea líder de una PYME, debe formar parte de una red social con diferentes culturas y ha de formar parte del proceso de desarrollo de un bien o un servicio. En ambos casos, tiene que entender toda la dinámica y tiene que ayudar a transformar ese ente, ya sea empresarial, ya sea, incluso, desde el punto de vista de la Administración.

Nuestra compañía ha adquirido ciento treinta y nueve compañías en su historia. La mayoría de las veces, ha adquirido talento. Personalmente, en anteriores compañías, fui “comprado” y vi cuál fue el proceso de integración. Como consecuencia de ello, yo me fui de una de ellas. Mi interés siempre es, cuando hay una adquisición, que las personas que se incorporan se sientan bien. Conseguir que estén motivadas, conseguir que aporten y conseguir que ellas piensen que lo que yo estoy aportando va a impactar en su cultura.

Mi objetivo no era hablar de tecnología en sí, sino de liderazgo, de cómo utilizar la tecnología para desarrollar ese liderazgo y de cómo impacta en la sociedad. Muchas gracias.

Enrique López Viguria

Muchas gracias, Jordi, porque ha sido, ciertamente, una conferencia que nos ha ido dando los perfiles de muchas cuestiones que vamos a debatir y dialogar con gusto.

Es cierto que si pensamos estas cuestiones y le damos dos vueltas, probablemente la clave está en el diálogo, ya que tenemos, en las propias familias, relaciones intergeneracionales, que nos mostrarán muchas claves para entender qué es lo que está pasando entre los que peinamos canas y los que peinan rizos revueltos. En todo caso ahora, para ir preparando lo que vendrá después, vamos a hacer una pausa tomando una copa en el exterior y calentando motores mientras nos preparan las mesas y volveremos de inmediato.







COLOQUIO



Ricard Serlavós

Hay dos momentos de tu exposición que me parecen especialmente relevantes como posibles fuentes de investigación. El primero tiene que ver con lo que nos contabas de la situación de un equipo directivo de una de las filiales con un comportamiento realmente contrario a los principios y a las reglas de juego establecidas por la propia compañía y que no tuviste más remedio que despedirlos en bloque. No quiero entrar en los detalles escabrosos de una situación como esta, pero sí, en todo caso, entender un poco, realmente, el tipo de reflexión que hiciste en esta situación, lo que pensaste o lo que sentiste en aquel momento y, en definitiva, qué valoración haces en este momento de la decisión tomada.

Y en segundo lugar, como ejemplo de lo que podría ser el tipo de incidentes sobre los que nos gustaría

trabajar, has hecho referencia a que vuestra compañía, tiene una extraordinaria experiencia de adquisición de nuevas compañías. Has hablado de ciento treinta y nueve adquisiciones en los últimos años. Me gustaría que nos pudieras hablar también, con algo más de detalle, de alguna de estas últimas adquisiciones en las cuales hayas podido participar tú directamente. Un poco para conocer, también, cómo abordaste este proceso y puedas transmitirnos un poco más tu experiencia.

Àngel Castiñeira

Desearía incidir un poco más en las preguntas de Ricard Serlavós. Por ello, vuelvo a la pregunta de Ricard, porque es importante: en la situación en la que uno de los países del área mediterránea, en la que él es responsable, se descubre una anomalía. Allí pasan muchas



cosas: ¿cuál era la visión del director general sobre la posible anomalía en ese país y cuál era tu visión inicial? ¿Cómo, progresivamente, va cambiando esa visión?

Y, también, desde que se puede tener una sospecha hasta que se toma una decisión, pasan muchas cosas: cesar en bloque a todo un equipo no se hace de la noche al día. Y si se hace, se tiene que hacer porque la gravedad del asunto es enorme. Creo que ahí se ponen de manifiesto muchísimas cuestiones: ahí hay una grave e importante situación. No sólo en el despido, sino luego en la reconstrucción de todo un equipo.

Pero pienso que, incluso previamente, en la misma pregunta que te planteaba Ricard Serlavós, hay elementos muy importantes. Te incorporas a un área, no a un país. Un área,

me imagino por lo que has dicho, que puede incluir desde Turquía a Malta, a Portugal o a España, con culturas muy distintas, donde hay iniciativas de país y luego intentos de trabajo de iniciativas regionales. Pero que, como tú has dicho, cada país intenta colonizar, con sus buenas prácticas y experiencias, a los demás. ¿Cómo se rompe esa visión etnocéntrica de la colonización y cómo se crean plataformas colaborativas? Eso no es fácil. Y ahí, si se pone de manifiesto una función directiva, es una función directiva que desgasta, que erosiona a la persona que la realice. Porque no sólo erosiona hacia los equipos, sino también hacia arriba, cuando tienes que reportar con tu director general, diciendo qué está ocurriendo en el área del Mediterráneo y cómo esos equipos son más bien orquestas distintas que desafinan o bien una orquesta única que compone la misma sinfonía.



Jordi Botifoll

Con respecto al tema de las adquisiciones, como decía antes, el gran reto no es tener recursos para adquirir, sino conservar el talento que adquieres, porque en realidad, de las ciento treinta y nueve compañías que hemos adquirido, la mayoría de ellas eran compañías relativamente pequeñas. De hecho adquiriríamos talento, no adquiriríamos mercado ni recursos en la inmensa mayoría de los casos. El reto era no fagocitar ese talento y formar parte de él. Para ello, el liderazgo era muy importante.

Llegando al liderazgo local desde el liderazgo mundial. Y para ello, era vital primero desarrollar internamente plataformas de colaboración en las cuales todo el mundo estaba integrado. Y hacíamos importante la aportación de estas personas que se integraban de nuevo, porque venían con otras

ideas, y muchas de estas personas no tenían experiencia en trabajar en una gran corporación con miles y miles de empleados.

Que tampoco confundamos el tener una democratización de la innovación con el no tener reglas; por supuesto hay unas reglas y hay unas políticas corporativas para el buen funcionamiento de la corporación. Pero sí que es importante que la innovación sea totalmente bidireccional. Y eso se hace con una inteligencia social importante, con la aportación de unos recursos y poniendo dentro de esa compañía, como prioridad número uno, el proteger el talento de las personas que se incorporaban a la entidad y abrirles el aportar ideas, con las plataformas de colaboración, que influyen en la nueva cultura que podrá surgir de la compañía, después del número de adquisiciones.

Tenéis que entender que después de ciento treinta y nueve adquisiciones es multidimensional la descripción del tipo de innovación y diferentes culturas que se incorporaban.

De hecho, la compañía, hoy día, no es la misma que hace diez años, cuando yo me incorporé. Sí que hay aspectos de visión y estrategia que son los mismos, y en la ejecución hay una parte homogénea, aunque ha sido dinámica y se ha adaptado a la nueva innovación que ha entrado.

La pregunta con respecto a la acción que se desarrolló en un momento determinado que no fue fácil para mí, fue una gran experiencia. Yo creo que, tanto sea Generación Y como Z en un futuro, hay ciertos valores que no se han de perder de vista nunca. Unos de ellos son la confianza y la honestidad. Estos valores se intentan estructurar en una serie de parámetros y unas políticas específicas. Si, por ejemplo, se te pide que haya aspectos que no se pueden hacer en un área determinada, es porque, aunque esto sea un bien para un grupo determinado y un área, pueden ser un mal para el conjunto de toda la corporación. Y esto ocurre en todas las corporaciones, especialmente cuando te vas haciendo grande. Hay procesos que, aunque no sean los óptimos —porque nunca son los óptimos y por eso está la constante innovación de esos procesos—, cuando se llega a una conclusión consensuada a nivel mundial de que ese es el proceso de la siguiente fase a seguir, es importante que todo el mundo siga ese proceso de ejecución. Ya que esa decisión ha de ser consensuada, no basada en una autoridad formal, sino basada, probablemente, en una autoridad moral, fruto de la democratización de la innovación,

Aquellas personas que entiendan que esto no va con ellas o que consideran que no es así y que pueden “customizar” o personalizar otro tipo de actividades que ponen en peligro el total de la compañía, representarán un problema. Y es el problema con el que yo me encontré. ¿Cómo se

descubrió? Porque en un momento determinado se observaron incoherencias. Incoherencias en el diálogo, incoherencias en la presentación de datos, contradicciones... Había cosas que iban demasiado bien. Además, partíamos de que yo traía una experiencia de liderar un país en concreto. Me habían dado un área no porque venía de una función *staff* sino porque venía del *field*, del campo. Ante esas incoherencias, cuando planteaba preguntas y contestaban de forma incoherente, me dio que pensar. Y los pasos siguientes a tomar son estándares, son muy sencillos. Es simplemente poner una persona que tenga una cierta experiencia en la audición de procesos dentro de ese grupo. Esa persona analiza en detalle aspectos y me legitima si realmente esas incoherencias son reales o no lo son.

En el momento en que descubres que, efectivamente, hay algunos procesos ilegales, pones en marcha un proceso de investigación formal. Ese proceso de investigación descubre todo, o casi todo. Y, en función de eso, tomas una serie de decisiones. Y en esas decisiones, yo creo que no hay punto intermedio entre lo que es la honestidad y la confianza. Yo creo que o lo eres o no lo eres. Y está claro que seas Generación Y o Z, la honestidad y la confianza nunca se pueden poner en entredicho. La acción que tomé fue drástica, es cierto. Quizás otro tipo de líderes las hubiesen tomado gradualmente o cambiando progresivamente. La decisión que tomé fue la que tomé y la creación del equipo multinacional fue consensuada con mis jefes; lo compartí con ellos, les expliqué los riesgos que había, el impacto inicial en el mercado que esto iba a provocar, pero después de ese impacto vi un potencial enorme en ese mercado, como lo hay, como lo había, y, fruto de eso, podíamos impulsar la organización desde el principio. Y eso implicaría una solidez. Me hicieron caso, tomamos una decisión, se tiró adelante, aunque tengo que reconocer que fue duro, se

En esa circunstancia, puedo decir que ese país en los últimos cuatro años ha sido el país que más ha crecido en Europa, líder, además, en *show cases* específicos. Inicialmente, la elección del equipo internacional, el *swap team*, es muy importante, pero ahí tuve la suerte de encontrar profesionales magníficos que fueron los que generaron la parte inicial. Porque pensar que cuando un equipo líder lidera un país y lo está haciendo mal, involuera implícitamente a todos los elementos del mercado. Por eso es importante tomar una decisión drástica, porque el nuevo líder reeducará a los agentes del mercado en otra dirección.

Enrique López Viguria

Si son tan amables, se presentan brevemente y formulan la pregunta.

Ramon Bartolomé

Jordi, en esa fórmula de éxito —mirando hacia atrás, seguro que es así— hay varios componentes. Uno es lo drástico de tu decisión y la otra parte ha sido la incorporación de este equipo multicultural. ¿Significa que en otros países, donde no tengas que tomar la primera decisión, no existe la segunda?

Jordi Botifoll

Ramon es un gran experto en el mundo del liderazgo, conoce muy bien su trabajo; es cazador de talentos en todo el país. Contestando a otra parte de la pregunta de Àngel, cuando yo vi, al principio, que daba ciertos trabajos regionales o multiculturales a personas que intentaban copiar lo que ellos conocían de su país, me di cuenta que los países eran demasiado homogéneos, eran como castillos cerrados.

Entonces, la fase principal fue que ciertas *business support functions*, que llamamos, se incorporaran ahí dentro. Y, de hecho, tenemos un ejemplo aquí de ellas: tenemos a Sharon, que es israelita, y es responsable de recursos humanos de toda la geografía, ha influido mucho en las prácticas de otros países y ha aportado el concepto de lo que es multicultural o incluso la democratización de la innovación en procesos.

Tenemos, además, otra persona que es Cherrie, que es canadiense, que es la *controller* de toda la geografía y que también ha aportado ideas.

De hecho, si hago un análisis del equipo de la geografía mediterránea, vería que es multicultural. Es de todas las nacionalidades. El responsable del país es del país, pero el equipo —ventas, finanzas, recursos humanos, legal, desarrollo de negocio,...— es multicultural.

Joan Font

Joan Font de Bonpreu. Quería hacerte una pregunta respecto a los límites entre esta posición que comentas de aprovechar todo el talento cuando se hace una compra de una empresa, el no perder talento —que lo hay, seguro— y, por otro lado, no perder o dejar claro desde el primer momento que la compra se hace por algunas cosas y que hay que imponer una cultura determinada y un modo de hacer. Y para mí, por experiencia propia, estas fronteras son siempre muy complicadas.

Es decir, hasta dónde hay que imponer la cultura propia de la empresa que compra y cómo esto no tiene que limitar o impedir o frenar el que la gente de la empresa comprada se sienta cómoda, se sienta segura y pueda aportar de su parte lo que de bueno pueda tener. Nosotros hemos tenido algún problema en este sentido en un momento determinado.



Jordi Botifoll

Gracias por la pregunta. Yo no utilizaría quizás la expresión “poner fronteras”, pues creo que no las hay; de hecho, las fronteras pueden ser morales, pero no formales, y la frontera moral es el fruto del dinamismo de una cultura propia junto con algo más que aportan las empresas que adquieres

Tampoco es mi pretensión, ni mucho menos, decir que una empresa que entra nueva se haga dominante sobre la cultura que existía anteriormente, ya que probablemente es imposible. Incluso en el caso de adquisiciones que nosotros hemos hecho. Pero sí que es cierto que colocar fronteras formales es un problema, desmotiva, y pensemos también que cuando adquirimos una compañía hay mucha gente innovadora en esa compañía que, de repente,

hace mucho dinero. Entonces, el dinero ya no es un motivo para seguir dentro de ese entorno. La autoridad formal a personas que no necesitan el dinero como necesidad imperiosa es algo como un torpedo a su estancia en la compañía. Simplemente se van y crean otro *start up*, hacen otras cosas.

Por ello, la autoridad moral que se basa en que estas personas se sientan parte del proyecto y que influyen adonde van es el punto vital para desarrollar. Pero no es fácil, porque la empresa que es adquirida también tiene que entender la dinámica de esta gran compañía que la adquiere. Si la empresa adquirida no entiende la dinámica de la gran compañía, no funciona tampoco. Es decir, ha de ser bidireccional. Y entiendo que haya fallos y que haya circunstancias de personas clave que decidan irse de la compañía por circunstancias



múltiples. Esta pregunta se la hacía a John Chambers, que es el *chairman* de Cisco: ¿qué podemos hacer de más para conservar aquellas personas con mucho talento que tengan la tentación de irse? Entonces él me dijo una cosa con la que yo estoy totalmente de acuerdo: si ellos entienden que el objetivo final de esta compañía es transformar la sociedad y que ellos serán una parte importante de esa transformación, se sentirán útiles en ese aspecto. Y cuando hablo de transformar la sociedad me refiero a transformar a todos los niveles: políticamente, empresarialmente, ya que desarrollar la sociedad de la información es transformar la sociedad. Si ellos ven que su aportación contribuye a crear empleo en situaciones que son difíciles, y se sienten parte importante, se quedarán. Especialmente sí, además, el dinero no es algo que les mueva. Sino que simplemente les mueve la pasión.

Álvaro Mengotti

Jordi, enhorabuena por tu intervención. Álvaro Mengotti de AIG. Yo te quería hacer una pregunta. Tú sabes que hay muchas compañías, como la que yo dirijo, que están en crisis a nivel mundial, y no somos los únicos. ¿Cómo se va a aplicar, desde tu punto de vista, esta gestión un poco innovadora, diferente, más abierta, más democrática, en un mundo en crisis? ¿Que es a lo que nos vamos a enfrentar las multinacionales de aquí en adelante y no sé durante cuánto tiempo? Para mí es la gran pregunta, porque tú me estás hablando de una cultura que para mí es un poco idílica. Porque en el mundo de hoy, a muchos de nosotros nos están diciendo: “Perdone, de planes estratégicos nada. Vamos a ver cuánto negocio hacemos. No vamos a hacer tal cosa, no vamos a hacer tal otra.” ¿Cómo lo ves la cultura de este cambio?



Jordi Botifoll

A mí me preguntan cada semana cuánto negocio hago. Con esto quiero decir que el negocio te lo van a pedir igual. Y tu capacidad de ejecución en el área donde estás, te la van a pedir igual. No hay que mezclar las dos cosas.

Pero si me permites contestar a la pregunta: yo no soy un experto en el área financiera, pero lo que ha ocurrido en esta área no es algo nuevo. La burbuja financiera y la utilización de elementos para especular sobre algo que se ha convertido en una bola de nieve y al final ha explotado, ha ocurrido en muchas otras áreas en el pasado.

Por ejemplo, si vamos un poco lejos, a principios del siglo pasado, hubo el boom del ferrocarril. No sé si os acordáis que, cuando surgió el ferrocarril, la bolsa creció, cada empresa que invertía dinero

en algo relacionado con el ferrocarril crecía. ¡Era impresionante! Al final, la burbuja estalló.

También ocurrió lo mismo con las *dot com*, por ejemplo, en el año dos mil uno. Recuerdo que en aquel entonces trabajaba en una operadora y tenía compañeros que les llamaban y les ponían millones de euros bajo un modelo de negocio, que, cuando yo lo miraba y me pedían mi opinión, les decía: “Yo no lo veo, la verdad. Creo que ganarás dinero si esto lo acabas vendiendo, es decir, especulando. Al final, esto no va a funcionar. Pero sí, entremedio, lo vas vendiendo, o revendiendo esto va a ir creciendo”. Esto es como una clase, donde sólo hay un reloj. Tú vas dando dinero a todo el mundo de la clase, pero nadie sale de la clase. Tú vas dando dinero y todo el mundo quiere el reloj. El reloj irá subiendo. El problema es cuando quieres vender el reloj fuera de la clase. Eso no valdrá. Y eso lo estamos viendo con el petróleo también. Tengo mis grandes discrepancias.

Se discutía mucho que el valor del petróleo iba a llegar a doscientos dólares por barril, cuando esto era una burbuja financiera. Y vemos que las burbujas especulativas se van moviendo de un sitio a otro. Yo creo que lo que ha ocurrido ya es una explosión, no solamente ha tocado un sector; sino que ha tocado toda la economía, y va a implicar un pensamiento serio de cómo desarrollar los elementos básicos y empezar a dedicarnos a aspectos muy claros, como es la productividad, la innovación real, que se traduce en un bien, en algo tangible.

Y empresas como la tuya, por ejemplo, tendrán que buscar nuevos modelos de negocio a nivel mundial. Sé que en tu caso, por ejemplo, en España, os iba perfectamente, tenéis una gestión perfecta. El problema aparece cuando se produce una falta de confianza a nivel mundial sobre una entidad específica; y eso toca a todo el mundo.

En concreto, se han de buscar nuevos modelos de negocio, que sean tangibles y que aporten un valor real, no de intermediario, no especulativo. Y no sólo ocurre en tu sector, ocurre en muchos. La construcción es otro. Y te podría enumerar una serie de ejemplos. Lo cierto es que lo más preocupante es que la PYME, aquí en España, ha estado muy orientada a un mercado muy doméstico y se ha olvidado de desarrollar aspectos que la ayuden a ser competitiva fuera de España y a que exporte. Y esto es un hándicap que van a tener que desarrollar conjuntamente. Para ello, la democratización de la innovación es fundamental. La PYME española, por sí sola, no va a hacer gran cosa, a menos que se asocie en redes sociales con otras PYMES con un interés común y, juntas, desarrollen un servicio y un bien que sea competitivo y que acceda a la masa crítica fuera de España, a nivel europeo o, incluso, a nivel mundial, y que compita. Y eso se logrará basándose en unos fundamentos y un cambio de liderazgo que es el que he estado explicando hasta ahora.

Miquel Àngel Oliva

Bona nit. Miguel Àngel Oliva, director de ABACUS Cooperativas. Dos preguntas sobre temas que has comentado. Hemos hablado del talento y de lo importante que es captar el talento e incorporarlo en las organizaciones. Pero siempre acabamos hablando de adquisiciones de empresas y de cuota de mercado. Yo ahí veo un cierto contrasentido. Si realmente lo que va a marcar la diferencia puede ser el talento o las personas de nuestras organizaciones, puede ser una solución dedicarnos a contratar a esas personas y olvidarnos de comprar empresas que quizás no valen lo que realmente se paga por ellas. ¿Qué opinas sobre el tema?

Otro tema es el del momento crítico de tu experiencia traumática de tener que despedir todo un equipo de un país. Te lo voy a poner más fácil: si en vez de un problema de control o de descontrol de ese país estuviésemos hablando de una organización que tú la ves que no puede funcionar, que no tirará adelante con la estrategia marcada, ¿cómo se podría actuar en este caso?

Y, por último, aprovechando tu experiencia en el mundo empresarial, ¿cómo ves a las empresas españolas, PYMES y no PYMES? ¿Seremos capaces de asumir este estilo de liderazgo que nos has comunicado? ¿Ves posibilidades de implantarlo o realmente la Generación X nos hemos quedado muy atrás y eso nos queda ya muy lejos? Gracias.

Jordi Botifoll

Contestando a la primera pregunta, y en relación a las adquisiciones, he explicado muchas cosas que no tienen nada que ver con adquisiciones. He explicado el acceder a la innovación fuera de los muros de la empresa y he dado ejemplos en concreto: como Eli Lilly o incluso nuestro ejemplo. De hecho, la adquisición es una forma



de conseguir talento, por supuesto, pero no es la única. Hay muchas otras, como son el acceder a redes sociales con un interés común específico y el abrir centros de investigación virtuales que permitan que diferentes personas con talento accedan. Y he dado ejemplos.

La adquisición es una forma, no solamente de acceder al talento, sino también de conseguir un entorno inicial. La empresa a la que yo represento gasta más de cuatro mil millones de dólares al año en investigación, que es casi un tercio del presupuesto de la investigación española. Pero, además, adquiere empresas, porque la complementa y, de hecho, gran parte de la investigación se utiliza para desarrollar cosas que se han adquirido, para mejorar y adaptar. No hay que confundir invención con innovación. Thomas Edinson no inventó la lámpara eléctrica, pero sí creó, con Jimmy Morgan, *General Electrics*. Y eso cambió el mundo.

Estamos hablando de innovación, no de invención. Si alguien ha pasado su tiempo inventando algo que es interesante, la estrategia es cómpralo, si puedes, e innovarlo poniendo dinero, mejorándolo y, sobre todo, dándole acceso a un mercado para que cambie hábitos y cambie formas de trabajar, de vivir, de aprender, etcétera. Eso es innovación.

El segundo punto, hablábamos del equipo. Por ejemplo, tenemos en Israel un gran equipo y lo que hice allí fue cambiar un par de personas. También cambié a un par de personas en Grecia. Cambié a un par de personas también en Portugal. Y en España. Con esto quiero decirte que el cambio puntual de personas en países ayuda.

Una persona puede evolucionar y dar un servicio en un entorno específico, pero, por ciertas circunstancias, esa persona puede considerar que quiere cambiar de posición, o quiere evolucionar hacia otra situación,

porque, en el entorno en el que se encuentra no se siente motivada para aportar más creatividad. Parte de mi responsabilidad es asegurarme que en estos países siempre se mantiene un dinamismo en ese sentido. En el caso de Israel, me acuerdo que había una persona que había aportado muchísimo pero llegó un momento en que decía: “Yo quiero hacer otra cosa”, y le dimos una oportunidad en Europa, y ahora está haciendo una labor extraordinaria en un mercado de segmento europeo. Esta situación te ofrece la oportunidad de poner a otra persona que revitaliza otra vez todo el equipo.

Esto no es nada nuevo para vosotros. Es un modo de cómo revitalizar equipos que están funcionando de una manera específica.

Y respecto la tercera pregunta, tengo datos de las PYMES en España y del segmento de muchos otros países. El perfil del líder español de la PYME es bueno, es emprendedor, el problema es que hemos disfrutado de una etapa demasiado buena y el ser humano, ante una etapa demasiado buena, se acomoda.

Hablo del término medio, ya que, por supuesto, hay PYMES que ya se han globalizado y están exportando y son líderes, pero estamos hablando de valores medios, que es lo que mueve el PIB en este país. Y estamos hablando también a nivel de empleo.

En términos medios, la PYME no está bien. Es la gran asignatura pendiente, porque las pocas grandes multinacionales que tenemos se han globalizado, lo están haciendo muy bien y algunas de ellas han demostrado que son líderes, pero el gran tejido industrial que hay no lo ha hecho.

Hacía mención del turismo de invierno y de traer a gente de la tercera edad aquí, porque eso implica un estilo de globalización, porque conlleva que muchas PYMES tengan que sincronizar cosas con otras PYMES o con entidades gubernamentales de aquellos países. Y eso sí que puede hacer evolucionar el liderazgo en su conjunto.

Jaime Malet

Jaime Malet, presidente de la Cámara de Comercio de Estados Unidos. Antes de que me hagas una pregunta a mí, yo te quería preguntar, teniendo en cuenta que tienes siete jurisdicciones y que estás en constante conexión con Estados Unidos y con otras jurisdicciones como Inglaterra, ¿cómo ves el estilo de liderazgo en España en términos comparativos? Y ¿cómo lo ves, sobre todo, en este momento de turbulencia a la que se refería Álvaro Mengotti hace un rato? ¿Cómo crees que el liderazgo de nuestros ejecutivos, de nuestros empresarios va a reaccionar a los tiempos tan difíciles que vienen?

Jordi Botifoll

Es una pregunta de examen. Te parece al profesor de Procesado de Señal. La generación que predomina en nuestra sociedad es la Generación X y el estilo de liderazgo está más próximo a la Generación X que a la Generación Y. Hay otros países en Europa en que no es así. Por ejemplo, en los países nórdicos, es diferente. E incluso, yo diría que en Estados Unidos tampoco es así.

Estamos en una etapa de transición y nunca sabes decir en qué etapa estamos según qué país. Manuel Castells conoce mucho el tema, desde el punto de vista social, de redes sociales, y entiende muy bien cuál es el fenómeno de transición.

Hay grandes líderes españoles, sin lugar a duda. Hay multinacionales que han sabido globalizarse de una manera extraordinaria y de las cuales nos tenemos que sentir todos muy orgullosos. Son empresas importantes del Ibex. Hemos de tener en cuenta, la tendencia, en estas empresas, a enviar directivos españoles hacia fuera que, si bien es importante desde el punto de vista que esos líderes adquieran una experiencia multidimensional, también hay que hacerlo al revés, porque la globalización de la innovación es bidireccional. Y eso es lo que no



se suele hacer. La tendencia es enviar el grupo de españoles —que no saben nada del país donde adquieren—, a tomar una serie de decisiones. Creo que la solución ha de ser una solución mixta, porque las similitudes no multiplican; las diferencias multiplican, si hay un liderazgo de colaboración entre ellos. Y ese es, quizás, el único hándicap respecto a las grandes empresas.

Respecto a la PYME, son grandes líderes con mucha energía, pero no tienen conocimientos para globalizar su PYME. Primero tienen que entender cuál es la nueva dinámica (y te aseguro que la necesidad que se va a producir se la va a hacer entender) y, segundo, va a ser el esfuerzo, después del entendimiento, de ser valientes y asociarse con quienes se tienen que asociar para conseguir globalizar la innovación y que puedan crear, conjuntamente, cosas que sean competitivas hacia afuera.

Frederic Borràs

Frederic Borràs de KPMG. Jordi, agradecerte compartir con nosotros estas experiencias en relación con el liderazgo y hacerte una pregunta. Si no recuerdo mal, a principios de los años 2000 debía ser; Cisco llegó a ser la primera empresa del mundo en valor de capitalización bursátil.

Diríamos que, “llevados, un poco, por la ola tecnológica” que en aquellos momentos disfrutó la compañía Cisco de la burbuja tecnológica, por así decirlo. Después las aguas fueron por cauces diferentes y, lo que se ha visto, Cisco ha sabido encontrar nuevos caminos, reinventarse y enfocarse y seguir encontrando negocios o modelos de negocio que han funcionado.

Mi pregunta iba muy en línea con el conocimiento que tienes de John Chambers. ¿Cómo se ha llevado, en la



compañía, el llegar y estar en la cumbre y después cambiar las cosas? ¿Y el liderazgo que se ha ejercido para llevar esto con dignidad y sin desfallecer, no confiarse, y, cuando las cosas cambian, saber buscar nuevos caminos llevando, evidentemente, un equipo detrás que apoya?

Si puedes, en este sentido, aportarnos algo más del liderazgo de John Chambers, que ha sido un poco el líder que os ha dirigido en este proceso.

Jordi Botifoll

Efectivamente, lo que cambió, después de la explosión de la burbuja tecnológica en el año dos mil uno, fue la valoración general de todas las empresas de tecnología. Recuerdo que el PER de Cisco era, en aquel momento, de ciento ochenta, aproximadamente. Hoy día es de doce. ¿Ves que hay un cambio de PER

importante? Por aquel entonces, aquellos modelos de negocio de miles de empresas punto com, generaron una expectativa falsa y errónea.

El desarrollo de la sociedad de la información e Internet en general, después de la burbuja, ha sido imparable. Aunque ha habido agentes o entidades que han evolucionado de manera totalmente diferente. Por ejemplo, nuestra compañía, en aquel momento, facturaba menos de veinte mil millones de dólares y era más pequeña en aquel entonces (no en capitalización bursátil, pero sí en el tamaño de ventas) que otros líderes de aquel entonces en el sector de las telecomunicaciones. Después de todos estos años, la compañía factura cuarenta mil millones y es el doble de grande que aquellos líderes que eran más grandes que Cisco en aquel momento.

Hay un fundamento básico, y es la clásica teoría del péndulo: cuando todo es expectación y, de



repente, esa expectación no cumple las los deseos, el péndulo se vuelve al otro lado. Y eso no es así. Siempre hay un punto intermedio de ese péndulo. Ese punto intermedio determina la fiabilidad y la consistencia de una compañía.

Recuerdo conversaciones con los líderes, con John y con otros líderes de Cisco: nunca dudaron ni perdieron la confianza. De hecho, ellos enseguida pusieron una estabilidad en el liderazgo e incluso dijeron: “Si la sociedad de la información se va a transformar, uno de los catalizadores de esa transformación es nuestra compañía. Y eso seguirá adelante. Lo único que tenemos que hacer es una gestión adecuada y asegurarnos de que, en los mercados de transición que se produzcan, seamos los ganadores.” De hecho, en etapas de crisis, hay grandes ganadores y hay que intentar saber ser uno de esos grandes ganadores. Y éstos ganadores son los que saben aportar valor y que tienen una gestión integral. La democratización de la

innovación es parte de este proceso. Rick Justice, mano derecha de John Chambers, dijo: “La clave es gestionar esta etapa de transición y tirar adelante”.

Eduardo Olier

Eduardo Oliver de Grupo de Negocios. Primero, agradecer a Jordi y agradecer a ESADE la oportunidad de estar en este coloquio tan diferente de lo que uno está acostumbrado a escuchar y a participar. Creo que aquí la frescura y la comunicación son totalmente distintas de lo que se encuentra en otros sitios.

Yo quería cambiar un poco el tema. Cuando se habla de líderes, uno está siempre acostumbrado a oír historias de éxito. Es decir, un líder es aquél que está subido en la ola y gana dinero. El líder es alguien que tiene éxito y siempre está contento... No se entiende que el liderazgo esté reñido con el fracaso.



Yo, en mi experiencia, pienso un poco distinto. Es decir, uno se hace líder gracias a los fracasos. El líder no es alguien que se crea por generación espontánea, desde que entra en una sociedad o desde que es niño, pues saca buenas notas en el colegio, en la universidad, y luego llega a ser de mayor John Chambers. Yo creo que es totalmente distinto, el camino. Y lo que más me interesa a mí, personalmente, y creo que puede ser algo interesante, es escuchar de ti u otro tus ideas respecto de los fracasos que hay en la vida del líder.

Estoy seguro de que en este devenir hay muchísimas dificultades, momentos en los cuales uno está entre la espada y la pared, no sabe si está dentro de la organización o fuera, tiene todas las cosas en contra y no sabe cómo salir de ellas, no puede hablar con nadie, porque su organización no lo entendería y sus jefes están totalmente en contra, etcétera. Me gustaría un comentario respecto del fracaso del líder y no del éxito del líder.

Jordi Botifoll

Estoy totalmente de acuerdo contigo, Eduardo. Es verdad, incluso hacía hincapié en relación a la economía española, decía: “Es que hemos vivido demasiado bien y, como seres humanos, nos hemos movido en ciertas áreas”. Eso es aplicable al concepto de líder, es cierto.

Recuerdo haber contratado a personas y fallar plenamente en el perfil, haber puesto mucha ilusión en algunas personas en concreto y tener un fallo estrepitoso y ayudarme, esa situación, a entender cosas y a cómo valorar ciertos aspectos, porque no es fácil la contratación.

Dejadme compartir con vosotros una experiencia interesante en Lotus Development, cuando me nombraron director comercial: hice un plan de negocios y nos salían unas cuentas difíciles. En ese

momento dije: “estas dos o tres cuentas, las voy a llevar yo, personalmente”, porque tenían una problemática específica, teníamos una masa crítica pequeña y era complicado. Y en una de esas cuentas desarrollé una relación con el CEO que establecí durante unos meses y llegué a la conclusión de que esa operación era nuestra seguro. Y así lo comuniqué, totalmente convencido. Pero, en un momento determinado, con muy buenas palabras y mucha educación, me comentan que esa operación no es nuestra y que nunca será nuestra; que lo han decidido por esto y por esto y por esto. Yo, claro, me quedé totalmente frío; fue un golpe al ego, y dije: “Pues os habéis equivocado”, cosa que nunca debes de decir a tu cliente, pues debes escuchar al cliente y explicar el porqué y tratar de convencerle de algo que ya estaba decidido.

Evidentemente, esta cuenta la perdimos durante muchos años. Entonces, entendí que, en este caso, no supimos desarrollar ni ofrecer la solución específica, algo que es muy importante y que es la empatía con los agentes. Y empatía desarrollamos con casi todos, pero no con dos personas clave, que desestimamos, que subestimamos. Esa es una lección a aprender que nunca se me olvidará y que, en momentos determinados, hay personas clave que son *decision makers*. Que si nuestro instinto no nos dice que lo son, intentemos desarrollarlo.

Para un español es complicado formar parte de una gran multinacional y estar en los estamentos de decisión. Culturalmente hablando, nuestro humor no es el mismo, nuestro inglés no es perfecto y además partimos de una base de estereotipos en general, aunque no es el caso de nuestra compañía, ya que es muy amplia y muy abierta culturalmente hablando. Por ello, cuando estuvimos peleando por el proyecto de Lisboa, donde se planteó ponerlo en España también, España fue desestimada, porque no tiene todavía la diversidad que una multinacional requería para desarrollar un centro de excelencia como este.

Y no estamos hablando de un centro clásico, fruto de una relación comercial con una entidad local. Estamos hablando de un gran centro de excelencia que daría soporte a toda Europa en procesos avanzados y en innovación. El gran problema que nos encontramos aquí fue, principalmente, las lenguas, la dificultad de hablar en muchas lenguas, porque se necesitaban treinta y cinco en concreto y aquí era muy difícil encontrar una masa crítica de personas que las hablen. Sin embargo, Portugal, donde están acostumbrados a ver la televisión en todo menos en portugués, tienen otra capacidad. En la presentación de este proyecto, la influencia del líder fue importante.

Y los fallos que he tenido a lo largo de mi carrera profesional me ayudan a entender y me han ayudado a intentar perfeccionarme. Yo pienso que el líder no ha de estar frustrado por el fallo, sino que ha de aprender por qué ha ocurrido y tratar de corregirlo en un futuro, porque no existen *supermen*.

Albert Lluch

Albert Lluch del Grupo Med y del Colegio de Médicos. Primero Jordi, agradecer tu estimulante aportación y también felicitarte porque suspendiste y a partir de esto has generado el trabajo en equipo también en la gente que has atraído a esta reunión, con lo cual, las preguntas también han sido muy estimulantes.

Yo quería cambiar el enfoque, para tener una reflexión sobre el tema de la educación en España. Para este tipo de líderes, para este tipo de liderazgo en Internet, es evidente que la educación y las universidades tienen que cambiar; algo tiene que cambiar en España para que eso sea posible. No solamente con las PYMES, que lo has comentado muy bien, sino también con la educación, con la universidad. Dinos algo sobre esto, por favor.



Jordi Botifoll

Lo voy a hacer, pero, si me permites, le voy a pasar el micro a Jesús Banegas, que está muy involucrado en el mundo académico y, curiosamente, ha sido un tópico de conversación en esta mesa cuando estábamos cenando

Jesús Banegas

Estábamos comentando, antes de recoger las preguntas, nuestra preocupación por la educación en España. Efectivamente, creo que el futuro del mundo, y en particular, de los países avanzados, depende básicamente de dos factores: el primero es del talento y el nivel de educación de la gente y, en segundo lugar, de las instituciones que hacen que ese talento se integre productivamente para generar riqueza.

Y en España tenemos un problema de educación básica, tanto en la primaria como en la secundaria, y también defectos considerables en el mundo universitario. No son comentarios al uso, sino que son estudios empíricos realizados en España en los últimos años, que ponen de manifiesto, aparte de lo que comentábamos antes sobre el fracaso escolar, que el esfuerzo, el mérito o la disciplina no forman parte de las bases educativas españolas.

Y algo más: cuando nos acercamos a ver qué dicen los libros de texto en la enseñanza primaria y secundaria en España acerca de tres palabras: mercado, capital y empresario, de cada diez veces que estas palabras aparecen citadas, nueve lo hacen peyorativamente.

No cabe duda de que tenemos un sistema educativo de primaria y secundaria muy digno de mejorar. Me interesa tanto el asunto, que aparte de leer sobre el



tema, cuando visito otros países, trato de entender lo que pasa allí. Y hay dos países que están de moda en el mundo en materia de educación: uno es Finlandia y otro es Corea. Este verano, en el mes de julio, leí un artículo de fondo de la revista *"The Economist"*, dedicado sólo y exclusivamente a la educación en Finlandia como un ejemplo. Y el mismo mes de julio visité Corea.

En Finlandia, es tal el éxito que está teniendo la educación, que el Ministerio de Educación y Ciencia ha tenido que crear una Dirección General y dotarla de medios presupuestarios para gestionar el turismo educativo. Gente de todos los países del mundo visitan Finlandia para aprender cómo se educa en Finlandia. Han tenido que crear una función administrativa para atender a colegas de todas las partes del mundo.

En este país, cuidan mucho al niño y, es curioso, que este largo artículo de *"The Economist"* terminaba

diciendo que el éxito del modelo finlandés se basaba en dos conceptos: disciplina y mucho trabajo. Son dos puntos de una simpleza estremeecedora.

En Corea ha pasado un fenómeno muy curioso. Corea fue el primer país del mundo que dio el salto en banda ancha en el hogar. Y descubrí que esa demanda estaba basada en la educación primaria. Se estableció un sistema por el que todos los niños estaban obligados a hacer los deberes por Internet, con lo cual, los niños tuvieron que comprarse un ordenador y conectarse a Internet.

Corea es un país muy interesante de visitar, porque en veinte años ha dado un cambio extraordinario y la cultura que domina es la de que los padres ponen como prioridad de gasto la educación de sus hijos, porque consideran que es la única manera segura de progresar en la vida, al menos para el desarrollo económico y social de Corea. Y por tanto, los padres

ahorrraron de otros gastos, pero todos los niños tenían un ordenador y se conectaban a máxima velocidad.

Y sucedió un fenómeno a continuación: Corea es el país del mundo donde más mujeres utilizan la banda ancha, porque son las que atiende los deberes de los niños en casa. Las madres pobres tuvieron que aprender cómo funcionaba un ordenador y cómo funciona Internet. Como consecuencia de esto, hay toda una industria de contenidos y de programas para señoras, que van desde temas de moda, de cocina etcétera. Y es evidente que Corea tiene una explosión y un desarrollo extraordinarios y que dan una gran importancia a la educación.

Por cierto que, en Corea, se produce una tema dramático, y es que la importancia que se da a la educación me parece exagerada, ya que los niños no juegan. Entrar en la escuela es como entrar en una especie de servicio militar que dura muchos años; los niños están sometidos a una disciplina brutal, están casi militarizados, y cuando terminan el bachiller, hay un examen de acceso a la universidad. A partir de ese examen, hay dos clases de universidades: las de élite y las más normales. Por ello, hay suicidios todos los años de niños que, intentando acceder a las universidades de élite, no lo consiguen y terminan frustrados.

Es extraordinaria la importancia que dan en Corea a la educación en la secundaria y, sin embargo, la universidad en Corea, según he podido averiguar, no es muy exigente. Consideran que el que entra en la universidad es gente que tiene muy cultivado el talento básico y lo que tiene que hacer es sólo aprender algunos conceptos y establecer un *networking* que le será muy útil a lo largo de la vida.

Para terminar, creo que España tiene un problema educativo, que tiene que educar a la gente para ser empleada en la sociedad de la información, que es una sociedad muy intensiva en conocimiento, muy intensiva en el uso de herramientas tecnológicas, y

que los valores en los que está siendo educada hoy, en la escuela pública, sobre todo, la infancia y la adolescencia española, no son los más adecuados. De ahí, el fracaso escolar y que, tristemente, España salga mal situada en este ámbito.

Creo que en España el problema de la educación debe ser un problema de Estado que a todos nos interese. Y, en mi opinión, la ideología política se ha adueñado de un asunto que es crucial para nuestro país.

Jordi Botifoll

Añadiría una anécdota personal. Fue algo que echaba de menos, sobre todo en la universidad. Si miras todos mis apuntes, sobre todo cuando estudié ingeniería, son todos signos, números, matemáticas. Además, un hobby personal que tenía y e el que competía era jugar al ajedrez. Si analizas esta situación, ¿dónde está todo lo relacionado con la inteligencia social, la inteligencia emocional, el entender a los demás? Nada, no nos enseñaban nada.

Esa es una de las cosas que echaba profundamente de menos. Suerte de las escuelas de negocio que después te reciclan y empiezas a entender el modelo del caso y empiezas a entender lo que es la realidad y su aplicación.

Creo que las universidades deberían prestar atención. El ejemplo anecdótico que decía que empecé a trabajar en equipo fruto de la necesidad, porque si no llego a trabajar en equipo no apruebo aquella asignatura, no tendría que haber sido fruto de un fracaso o de un suspenso, tendría que existir una metodología interna, en términos de la innovación y de cómo actuar.

Eduardo es actualmente presidente del Grupo de Negocios, pero ha sido uno de los primeros ejecutivos de NEC a nivel mundial. Eduardo me ha hecho antes una pregunta provocadora, porque él

sabe más que yo de estos temas, sobre cómo tiene que actuar en ciertas áreas un ejecutivo español, porque él también sabe lo que es el fracaso y el entender sobre el fracaso para conseguir el éxito.

Ha escrito un libro específico, que está relacionado con cómo una empresa puede utilizar la web para desarrollar aspectos de innovación y qué implica eso. Un libro muy interesante que, cuando lo lees, ves que le da un toque humanista, también, a una serie de temas. Pero los libros que he estudiado en la universidad tenían de todo menos humanismo. No había ningún aspecto que me hiciera aprender. Y salí de la universidad “cuadrado”. Por ello, mi primera entrevista de trabajo, que puede ser considerada otro fracaso o una oportunidad, fue en NCR, donde buscaban becarios y me hicieron una prueba de aptitud. Me llamaron y yo pensaba: “Estupendo, tengo aquí la gran oportunidad para ser uno de los grandes ingenieros”, porque me habían educado para eso. Y mi frustración fue cuando me dijeron que me querían, pero que encontraban que mis aptitudes estaban más de acorde con ser un vendedor; no con un ingeniero. Y mi respuesta fue: “yo no he estudiado ingeniería para llevar un maletín y empezar a llamar puertas; yo no quiero ser vendedor; yo soy ingeniero”. Y el director general de aquel entonces me dijo una cosa que me impactó: “es que estás malinterpretando: ser un vendedor es ser un gran comunicador; comunica siempre la verdad. Sé un gran comunicador y te ayudará no sólo en tu vida profesional, sino en tu vida personal”. Me fui pensando: “¿Y qué es eso de ser un gran comunicador?”, si yo estaba todavía con las integrales y con los programas en la cabeza. Aquella noche no dormí y, a la vuelta, me dijo: “¿Qué quieres ser, ingeniero o vendedor?” Y dije: “Pues voy a ser vendedor”. Y me pusieron, durante nueve meses, en un programa de becarios con vendedores duros, donde las pasé muy negras, pero donde realmente aprendí, porque eran grandes profesionales.

Recuerdo que cuando me preparaba una visita, me pasaba las horas delante del PC, tratando de programarme la visita, pero claro, me venía

el gerente, que llevaba treinta años, y me decía: “¿Pero qué haces aquí todavía, preparando esto?” Y le contestaba: “Me tengo que preparar, porque tengo que decir...” Y respondía: “Vente conmigo...” Y veía que el proceso de la visita no tenía nada que ver con lo que yo me estaba preparando. Porque no entendía todavía la realidad.

Sería importante que en la universidad y en la educación nos preparasen en estos aspectos. Sería vital.

Enrique López Viguria

Estamos ya a punto de acabar. Vamos, ya, a dar la última palabra.

Pablo Sagnier

Después de este interesante último tema, volver al tema del liderazgo va a ser un poco complicado.

Quería hacerte una pregunta sobre si tú crees que este estilo de liderazgo que has descrito, y que tú tienes, es el estilo de liderazgo del futuro y del sector o es un estilo de liderazgo universal.

Algunos estudios, entre los que, por ejemplo, me gustaría resaltar el que publicó Jim Collins en su libro “Good to Great”, concluye que el estilo de liderazgo es importante y decisivo en la creación de valor de las compañías. Y cuando describe el estilo de liderazgo de los ejecutivos que han tenido éxito e impacto en temporadas largas, de más de quince años, habla de una combinación entre humildad personal y determinación personal. La importancia de tomar decisiones sobre personas, la importancia de la inteligencia emocional, además de otros valores en segundo término. Una serie de conceptos que están exactamente muy en línea con las que tú has descrito y con las que tú tienes y has aplicado a un sector muy determinado



y en un momento muy determinado. ¿Cómo ves la aplicación de este estilo de liderazgo, que ha demostrado ser efectivo, en otros sectores?

Jordi Botifoll

Pablo es un cazatalentos de este país, ha traído a muchos presidentes de compañías. Lo que yo he explicado aquí y lo que he traído no es algo mío que yo haya creado en sí, sino que hay mucha gente que lo está llevando a cabo a todos los niveles desde hace tiempo y que es aplicable a todos los sectores. No sólo en el sector de las tecnologías. De hecho, he dado ejemplos de compañías que no tienen nada que ver con la creación de infraestructura o *software* de tecnología, sino que son de otros sectores. Pero sí que es cierto que son empresas grandes y usan mucho la tecnología.

Recordemos que la tecnología en sí no es nada, sino que es el uso que de ella se hace lo que marca la diferencia. El uso y que, además, impacte en las organizaciones, en los procesos y en el liderazgo.

Creo que esto que hemos explicado aquí es una realidad que está tomando forma., especialmente en algunas áreas y en algunos países. Y es cierto que cambia la forma de pensar de las personas. En mi caso, no me considero una Generación Y, en absoluto, sino que estoy aprendiendo a serlo y estoy evolucionando. Pensemos, además, que no es lo mismo una Generación Y de una persona que tiene veinticinco años, que no ha pasado por una serie de experiencias de liderazgo que todos nosotros hemos pasado, y que directamente se encuentra con este modelo. Porque hay cosas que sólo la vida y la experiencia te ayudan a aprender. Y hay personas que vienen de la Generación X y se están adaptando a la Generación Y, y son

las que actualmente lideran este mundo. Son este tipo de personas que están pasando su experiencia y que están entendiendo y tomando lo mejor de este nuevo mundo.

Has citado un escritor. Hay también muchos otros autores que están trabajando sobre este tema. Además, hay matizaciones en cuanto al liderazgo político, al liderazgo social, al liderazgo empresarial, aunque todos tiene un factor común. Hay personas que tiene aspectos innatos de inteligencia emocional. La pasión es muy importante; el saber transmitir pasión hacia tu equipo; no has de ser mejor que ellos, pero sí que has de ayudar a que ellos se sientan mejor, se sientan motivados. Cualquier líder ha de ser capaz de transmitir pasión y de motivar; que por donde pase, la gente se sienta revitalizada. Y eso no es fácil y no lo explican en las universidades. Es algo innato, que se desarrolla con la experiencia de la vida. Y sí creo que ciertas metodologías, que ciertas entidades específicas, pueden ayudar a desarrollarlo.

Enrique López Viguria

Pues muy bien. Pasaron cuatro horas. Normalmente, entre el discurso que uno va escuchando y lo que uno va procesando y cómo lo va dialogando en su interior, se producen siempre momentos que no son incidentes críticos, pero son momentos interesantes de crecimiento personal.

Fueron cuatro horas en las que hablamos del liderazgo, hablamos de innovación, hemos hablado de educación, hemos hablado de humanismo, de cultura, hemos hablado de la gente, categorizándola como Generación X o como Generación Y, hablado de Internet, de compromiso, hemos hablado de errores, de aprendizaje, hemos hablado de tecnología y también de *humanología*, hemos hablado de valores... Y lo hemos hecho cordialmente.

En definitiva, hemos hablado de todo aquello que da sentido a lo que hacemos, a lo que tratamos y en lo que nos afanamos las personas y las organizaciones. Esto es lo que nos gusta hacer en ESADE en formación, en investigación y en debate.

Gracias a los profesores que ayudaron, gracias especialmente a todos ustedes por participar, a Jordi Botifoll, porque nos ha servido de columna vertebral para la sesión y, aprovechando las fechas, les deseo a todos ustedes, que la Navidad sea muy feliz y el próximo año, no les voy a desear que sea muy próspero, sino que supere en un punto de más y mejor la expectativa que ustedes, razonablemente, tengan. Que vaya muy bien.

Jordi Botifoll

Quisiera daros personalmente las gracias a todos vosotros por lo que representáis para mí y por lo que he aprendido en todos estos años. Como ya he dicho, aquí hay grandes amigos, con los que he estado interactuando mucho.

Gracias por darme esta oportunidad. Y, además, he estado recordando conversaciones con Manolo Márquez, en su etapa en Spencer Stuart, cuando hablábamos mucho de liderazgo, y, siempre, él me planteaba modelos de liderazgo, de los cuales he aprendido. Siempre hay anécdotas, de las cuales todos aprendemos.

Muchísimas gracias, especialmente a aquellos que han venido desde Madrid y mañana cogen un AVE a las seis de la mañana, o un avión. Gracias

- nº1. GARRIGUES, Antonio; PUJOL, Jordi y GONZÁLEZ, Felipe, (2005), *Europa: la necesidad de nuevos liderazgos*, Barcelona: ESADE.
- nº2. INNERARITY, Daniel (2006), *El poder cooperativo: otra forma de gobernar*, Barcelona: ESADE.
- nº3. Varios autores (2006) *Los retos del liderazgo hoy*, Barcelona: ESADE.
- nº4. PIO, Edwina (2006), *Management Gurus: An Indian Soundtrack on Leadership and Spirituality*, Barcelona: ESADE.
- nº5. LOWNEY, Christopher (2006), *What 21st Century leaders can learn from 16th century jesuits*, Barcelona: ESADE.
- nº6. JENSEN, Michael C. (2007), *A New Model of Leadership*, Barcelona: ESADE.
- nº7. MAS-COLELL, Andreu (2007), *Lideratge i recerca a Catalunya: necessitats i possibilitats estratègiques*, Barcelona: ESADE.
- nº8. PUJOL, Jordi (2007), *Pensar el lideratge. Què significa ser líder?*, Barcelona: ESADE.
- nº9. BRUFAU, Antoni (2007), *Pensar el lideratge. Lideratge i Globalització*, Barcelona: ESADE.
- nº10. EABIS, *Cualidades del liderazgo y competencias de gestión para la responsabilidad de la empresa* (2006), Barcelona: ESADE.
- nº11. OLIU, Josep (2007), *Moments de Lideratge. La sortida a borsa del Banc de Sabadell*, Barcelona: ESADE.
- nº12. OLLÉ, Ramon (2007), *Moments de Lideratge. Liderar el canvi en un entorn multinacional i multicultural: el cas EPSON*, Barcelona: ESADE.
- nº13. TERRIBAS, Mònica (2008), *Els lideratges intangibles de l'era mediàtica*, Barcelona: ESADE.
- nº14. CASTIÑEIRA, Àngel; LOZANO, Josep M. (2008), *Pensar el Lideratge. El valor de los liderazgos.*, Barcelona: ESADE.
- nº15. VARIOS AUTORES (2007), *Liderazgos clave en las sociedades avanzadas. Una reflexión desde Cataluña y España*, Barcelona: ESADE.
- nº16. SAUQUET, Alfons (2008), *Pensar el liderazgo. Organizar y liderar: el qué el como y el cuándo*, Barcelona: ESADE.
- nº17. AGUILAR, Luis F (2008), *Gobernanza: normalización conceptual y nuevas cuestiones*, Barcelona: ESADE.

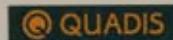
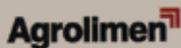
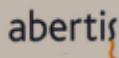
- nº18. IMAZ, Josu J. (2009). *Pensar el Liderazgo. Liderazgo político y liderazgo empresarial*, Barcelona: ESADE.
- nº19. MARTÍN MARURI, Ignacio (2009). *Liderazgo adaptativo y autoridad* Barcelona: ESADE.
- nº20. GOMÁ, Javier (2009), *Ejemplo y carisma*, Barcelona: ESADE.
- nº21. VARIOS AUTORES (2009), *Liderazgos clave en las sociedades avanzadas. ¿Políticos sin ideas, intelectuales sin poder?*, Barcelona: ESADE
- nº22. TODO, Adolf (2009), *Pensar el lideratge. El lideratge en temps de canvis*, Barcelona: ESADE.
- nº23. JULIANA, Enric; PUJOL, Jordi; VALLESPÍN, Fernando (2010), *La deriva de España y Cataluña*, Barcelona: ESADE
- Nº24. BOTIFOLL, Jordi (2010), *La evolución del liderazgo en la era internet del siglo XXI*, Barcelona: ESADE

ESADE

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

Pau Mas i Codina

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



Executive Education