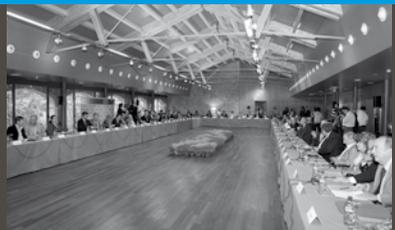


ESADE



caixaManresa



Cuarta jornada de reflexión y debate

# Empresa y liderazgo

## ¿Qué liderazgos empresariales necesita nuestro país?

Cátedra LiderazgoS y Gobernanza Democrática

Monasterio de Sant Benet de Bages,  
28 y 29 de septiembre de 2009

SANT BENET IV

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:



Executive Education



# BIENVENIDA Y APERTURA DE LA SESIÓN



### Pedro Fontana

*Bona tarda*, buenas tardes a todos. En primer lugar agradecerles su presencia. Bienvenidos a esta cuarta jornada de Sant Benet, que ya empieza a tener una tradición. Agradecer también a Caixa Manresa y a su presidente, Manel Rosell, su hospitalidad. La verdad es que difícilmente encontraríamos un marco mejor que este para celebrar una jornada de reflexión. Nos permite trabajar, reflexionar y debatir de una forma distinta a como lo hacemos en otras ocasiones. Este formato tipo ágora nos tiene que permitir una reflexión creativa. Por otro lado, todos los que estáis aquí sois líderes sociales, líderes políticos, líderes económicos, líderes empresariales, líderes de la administración pública, líderes universitarios... Una mesa, un ágora como esta, difícilmente se puede mejorar:

También hay que destacar el título de la jornada. Lo de “Empresa y liderazgo”, en un momento como

el actual, de cierto cambio, en el que probablemente estamos en una encrucijada, y en el que quizás nos tenemos que plantear un cambio de modelo de crecimiento económico, creo que es crucial. Sin liderazgo empresarial difícilmente daríamos un paso adelante. En ESADE, históricamente, hemos reflexionado sobre el liderazgo empresarial. Ha sido uno de los temas fundacionales de ESADE y desde la constitución de la Cátedra todavía lo hemos abordado con mayor esfuerzo, si cabe. Probablemente, la Cátedra es un reflejo de que ESADE, desde sus inicios, ha considerado el liderazgo empresarial algo fundamental y así lo hemos ido demostrando a lo largo del tiempo. Por lo tanto, quiero aprovechar esta ocasión para felicitar a los que conforman esta Cátedra. A quien es su alma mater, el profesor Castiñeira, y a todo su equipo, que realmente lo ha hecho francamente bien. Y agradezco enormemente que en este curso hayamos contado, una vez más, todos los días del año, con el President Pujol, y



que además sea un permanente asistente a esas jornadas, porque me parece, President, que es la cuarta vez que venís y, por lo tanto, habéis estado siempre aquí, *us agraïm de tot cor aquesta contribució que feu a la Càtedra.*

Para terminar tan solo animaros a todos a participar. Creo que hay grandes líderes alrededor de esta mesa, que van a poder darnos sus opiniones y realmente vamos a poder reflexionar sobre la capacidad de liderazgo empresarial que tiene este país y lo necesario que es que lo sigamos desarrollando. Agradeciendo una vez más a Caixa Manresa y a su Presidente, Manel Rosell, *la vostra hospitalitat. Cedeixo la paraula.*

## Manel Rosell

Muchas gracias, Pedro.

Buenas tardes a todos y bienvenidos a Món Sant Benet.

Como presidente de Caixa Manresa, es para mí una satisfacción poderles dar hoy la bienvenida a esta IV Jornada de Reflexión y de Debate, en un espacio tan emblemático para nosotros como es Món Sant Benet. Me resulta sumamente atractivo estrenarme como anfitrión precisamente en esta Jornada, en la que la discusión que se plantea es relativa a la empresa y al liderazgo.

Profesionalmente, me siento interpelado; institucionalmente, lo he planteado de forma sistemática en los cargos que he ejercido con anterioridad –y en mi puesto actual, con mayor insistencia, si cabe. Lo digo de verdad. Personalmente, estoy convencido de que es una de las claves, acaso la más importante, para definir el país que queremos. Y ni que decir tiene que es



un lujo poder debatir de ello con todos ustedes, miembros de la Cátedra.

Caixa Manresa se siente orgullosa de haber ejercido un liderazgo en este territorio y Sant Benet es un claro ejemplo de ello. Porque Món Sant Benet es un ejemplo de liderazgo. De liderazgo empresarial vinculado a un territorio, a la ciencia, a la cultura, al turismo, a la naturaleza, a la sostenibilidad, al patrimonio y, en definitiva, al conocimiento. Este proyecto empresarial no se habría podido llevar a cabo sin un liderazgo claro, visionario, contundente y convencido, puesto que lo que más costó, paradójicamente, fue entender y hacer entender que se trataba de un proyecto empresarial.

Es evidente que debemos reflexionar sobre cómo hemos de definir y ejercer el liderazgo empresarial en un momento tan complejo como el actual. Una situación muy distinta a la que teníamos hace un

año, en la anterior Jornada que celebramos aquí. Esta contundente realidad exige una definición evolutiva de los líderes, de los conceptos y de las teorías. En un momento tan complejo para las cajas y su futuro (permítanme que tome este ejemplo, tan candente), el liderazgo es clave para hallar la solución que logre que un proyecto financiero y empresarial tenga sentido de futuro, sea integrador y justo y, al mismo tiempo, mantenga su vinculación al territorio, respetando, en definitiva, su identidad, sus orígenes y su razón de ser.

Y, a mi modo de ver, es precisamente la falta de liderazgo una de las grandes dificultades que tenemos que superar en este proyecto. Precisamente porque, en mi opinión, no sabemos qué liderazgo queremos y confundimos con frecuencia la antigüedad y la dimensión con el liderazgo. La falta de objetivos y de líderes puede hacer tambalear el futuro de unas instituciones



claves para el desarrollo de nuestro país, y esto es algo que no nos podemos permitir.

Aprovechemos, pues, los milenarios muros de Món Sant Benet para reflexionar sobre los proyectos empresariales y el liderazgo, para impregnarnos de sabiduría, y así cumplir desde aquí nuevamente con la misión de transmitir el conocimiento, función que actualmente, en vez de estar en manos de las comunidades religiosas, está en manos de una de las instituciones transmisoras y formadoras de empresarios y líderes empresariales de referencia mundial: en las buenas manos de ESADE.

Agradezco infinitamente esta implicación de ESADE. Y a ustedes les agradezco también infinitamente que ofrezcan su bagaje, su experiencia, sus conocimientos y su implicación para ayudar a formar a líderes empresariales vinculados a los proyectos, al territorio y al país.

Bienvenidos, de nuevo, a Món Sant Benet. Muchas gracias.

### Jordi Pujol

Quisiera recordarles una cosa... Hoy hace casi exactamente, un año, estábamos aquí reunidos. Creo que era el veintidós de septiembre. Mientras estábamos reunidos, inevitablemente, hablábamos de la quiebra de *Lehman Brothers*, que fue el quince de septiembre, ¿no? Y también hablábamos de todo el desbarajuste que alrededor de esto se produjo, de la crisis que, en fin, ya aparecía entonces con toda su magnitud, con toda su energía y con toda su fuerza y su gravedad; y que causaba gran aprensión. Pero decíamos: “Bueno, de todas formas, la experiencia del veintinueve, pues, seguro que habrá servido para que ahora los organismos oficiales reaccionen rápidamente

y no esperen tres años como esperaron el año veintinueve; del veintinueve al treinta y dos; etcétera”. Estábamos hablando y llegó un correo electrónico que recibió Oliu. Me lo mostró, mientras yo estaba en uso de la palabra y quedé helado. Estuve unos segundos en silencio. Lo pasé a Felipe González que también quedó... Bueno, por lo menos quedó bastante *espatarrat*, que diríamos en Cataluña, sorprendido. La nota que nos pasaba Oliu decía que el congreso de los Estados Unidos, con mayoría demócrata —vale la pena decirlo, porque esto todavía daba un especial carácter a la noticia— acababa de rechazar, con la mayoría que probablemente habría en un futuro, el proyecto del plan Paulson que pretendía restablecer la confianza y empezar a tomar medidas para atajar la crisis.

Una cosa que podríamos ahora preguntarnos es ¿Qué ha pasado durante este año? Una de las cosas que han pasado es que se ha demostrado que el liderazgo es necesario. Hasta el quince de septiembre del año pasado, las encuestas daban una ligera ventaja a MacCain. Clinton ha hecho un par de veces —una de ellas muy recientemente— unas declaraciones que decían lo siguiente: “MacCain hubiera podido ser un buen presidente. Era un buen candidato. Le faltaba un poco de garra, pero era un personaje importante, sólido, honesto, etcétera”. Era un buen candidato. Pero a partir del quince de septiembre, las encuestas ya dejaron muy claro que las elecciones las iba a ganar Obama. ¿Y por qué las llega a ganar Obama? Y esto también se ha explicado y se ha estudiado, *pel dret i pel revés*, por todo tipo de sociólogos, que hay muchos, y psicólogos, que hay muchos más, y analistas financieros, que hay más todavía, etcétera. Todo el mundo ha estudiado qué pasó. Pues, ¿qué pasó? Que, a partir de aquel momento, la gente tuvo la intuición que el mundo necesitaba un liderazgo fuerte. Y el liderazgo fuerte a través del discurso —de momento a través del discurso, fundamentalmente— lo ofrecía mucho más Obama que MacCain. Lo esencial no era que supiese un poco más o un poco menos de economía, después

de todo, el programa que planteó, las medidas que planteó, las había iniciado Paulson, por lo que se podían considerar medidas de Bush. Pero no era eso simplemente. Era la actitud, el discurso, la imagen que transmitía, la capacidad de transmitir confianza, el “*Yes we can*”. Esto es importante. Esto es más importante que no sé cuántos tratados, digámosle, de teoría económica. “Sí, podemos”. Y además, dicho de una manera que la gente se lo creyera. O que mucha gente se lo creyera; en Estados Unidos y en el mundo. Si alguien todavía duda de la necesidad de liderazgo, esta anécdota de hace un año quizás ayudará. No voy a insistir especialmente en esto; en todos los ámbitos el liderazgo es necesario. Yo les recomiendo que ustedes releen —y además conviene que estos días lo releen— y que además, quizás, después lo comentemos un poco, según cómo vayan las sesiones, el libro de Vicens Vives “*Industrials i polítics de Catalunya*”. Aquella gente tenía capacidad de liderazgo en el terreno económico, en el terreno empresarial, en el terreno industrial y, de una forma u otra, también en el terreno político, por lo menos con capacidad de dar apoyo a aquellas políticas que el país necesitaba e, incluso, de dar apoyo a aquellas iniciativas culturales que el país necesitaba. Esto ha sido así durante muchos años. Vicens Vives escribió este libro allá por el año mil novecientos cincuenta, en el cual hablaba, por supuesto, de cosas que habían sucedido con anterioridad, y que después han seguido así durante mucho, mucho tiempo. Quizás un día de estos valdría la pena hacer un pequeño recorrido histórico sobre esto en concreto... Pero, en fin, lo que Vicens Vives subrayaba era que había un liderazgo en el país. Concretamente, en Cataluña.

Yo quisiera simplemente recordarles que hay millares y millares de casos de liderazgo económico, liderazgo empresarial, en empresas grandes, en empresas medianas, en empresas pequeñas, muy pequeñas y muy muy pequeñas, y, además, de gente que ha ejercido este liderazgo

en la empresa, pero que en más de una ocasión ha transmitido este liderazgo más allá de la propia empresa. Son personajes que todos conocemos. Diós quiera que siga habiendo muchos. Para decir algunos nombres —en los cuales vamos a estar de acuerdo— que me parece que ejercieron un liderazgo positivo en Cataluña desde un punto de vista empresarial, pero más allá de lo estrictamente empresarial... Pere Duran. Era un hombre que, además de ser un experto, que sabía lo que era el gas, sabía lo que era el petróleo, sabía lo que era la energía y sabía lo que era una empresa, pues, sabía manejarse, sabía entusiasmar a la gente, sabía ilusionar a la gente, sabía concitar adhesiones, sabía agrupar voluntades y, creo que además de todos esos conocimientos técnicos, tenía dos cosas, por supuesto ejercidas y aplicadas con la forma que un empresario importante tenía que hacerlo, porque él introducía épica en su liderazgo, una cierta épica, sin la cual no habría ejercido este liderazgo. Y ética. Dos cosas muy importantes en el caso de Pere Duran.

Permítanme también que me refiera, por ejemplo, a Carles Ferrer. Personaje, en muchos aspectos, bien distinto que Duran. Los que lo conocimos sabemos que ejerció el liderazgo. Por ejemplo yo, que estaba muy metido en la industria farmacéutica, pues sé que dentro de la industria farmacéutica ejercía un liderazgo importante a nivel de su empresa. Y, más allá de eso, no olviden que Carles Ferrer, que fue un gran empresario y que ganó mucho dinero haciendo de empresario —y está muy bien que así fuese— además fue quien impulsó, en un momento determinado, la CEOE. Porque es bastante normal que un auténtico líder empresarial entienda que, para su propia empresa, lo que conviene es que el entorno funcione. Y el entorno significaba, entre otras muchas cosas, en el año mil novecientos setenta y cinco, setenta y seis, setenta y siete, setenta y ocho, ..., que el empresariado se organizase de una forma europea. Sobre el modelo europeo. Y, naturalmente, en eso Ferrer ya no intervino,

porque no le correspondía, pero sí que siempre, a cualquiera que se la acercase y le hablase de estos temas, le decía: “Necesitamos unos sindicatos muy importantes en ese país”. Bien. Y fue un líder, un líder de la industria farmacéutica, un líder en general, en el campo económico, un líder en la visión de lo que tiene que ser la sociedad, desde la CEOE hasta los sindicatos. Que alguien podría decir: “Oiga, que esto no es su trabajo. Su trabajo es hacer productos farmacéuticos”. “No, mire, mi trabajo es hacer productos farmacéuticos, pero además es también colaborar, en lo que quepa, en la organización de la sociedad”.

O bien, para citarles otro ejemplo, Lluís Carulla. Carulla es un personaje cuya historia conozco bien por motivos personales, de amistad y de vecindad. Él no, porque él era de L'Espluga de Francolí, pero toda su familia vivía y venía de Premià de Mar y de Premià de Dalt. Procediendo de Premià de Mar y Premià de Dalt las cosas no pueden salir mal... Ahí tenemos un caso de auténtico liderazgo en épocas difíciles, porque crear *Avecrem* en los años cuarenta era muy difícil, porque no había ni las materias primas para hacer *Avecrem*. Yo supongo que en *Avecrem* había lo que Carulla decía que había, pero, en todo caso, para que lo hubiese, tenían que hacer muchos equilibrios... Y los hizo. Y tenía que protegerse de muchísimas cosas y de muchas inquinas, de muchas dificultades, y de muchos controles estúpidos. Pero, además, él también entendía que era función del empresariado preocuparse, como decíamos antes en relación a Pere Durán o de Carles Ferrer, del entorno. Carulla tenía una gran preocupación por el auge de la sociedad civil y por intentar cubrir la deuda que, a su entender, la gente que ganaba dinero tenía respecto la cultura del país y, concretamente, la cultura catalana. Carulla era un hombre profundamente catalanista. Fue un gran líder. Y así podríamos seguir...

Miren, hoy he estado comiendo -y voy a terminar ya, que me alargo demasiado, pero eso es



inevitable...- con el secretario de estado de ciencia e investigación, que se llama Martínez Alonso. Es un científico, un químico, y está metido en la administración y, si ustedes quieren, en la política, pero él es un químico y es un científico, y un científico de alto nivel, por cierto. Y me dice: “Oiga, yo de lo que estoy sorprendido y admiro mucho es la industria farmacéutica catalana”. Que para entendernos y decir nombres, son los Esteve, los Almirall, los Uriach, Vila Casas, ... Bueno, esta gente, que trabaja en circunstancias muy difíciles, porque —ahora que Uriach no nos oye— es muy peligroso eso de la industria farmacéutica. Tiene mérito que ninguno de ellos haya aceptado los montones de billetes que les han puesto, a todos ellos, encima de la mesa para que se vendieran sus empresas. No lo han hecho. No lo han hecho, no. Y ahora Almirall acaba de comprar un laboratorio en Alemania y Esteve ha comprado un laboratorio en Norteamérica y tú, Uriach, pues, vas comprando

otras cosas. Muy bien. Y en vez de decir: “Oiga, esto es magnífico, porque esta gente, la tentación que podían tener en una industria enormemente peligrosa era vender. Pues esto lo aguantan. Y no solamente lo aguantan, sino que progresan y se internacionalizan.

Vamos a dejarlo aquí, porque de lo contrario no habría tiempo para que hablaran quienes tienen que hablar, que son los que realmente saben de ese tema. Entre otras cosas, porque ellos son líderes en sus campos respectivos. Alemany, y Carlos March.

Alemany ustedes ya saben quién es. Alemany tiene dos cosas —bueno, tiene más, pero yo quisiera subrayar dos.

Por una parte, es un empresario. Antes hablábamos de Almirall o de Esteve, proyectándose en el

mundo, y hemos mencionado también a Carles Ferrer o a Pere Duran, que se paseaba por Argelia como si fuera su casa. Pues bien, Alemany es un hombre de una empresa catalana, de aquí, que ha logrado darle una gran proyección internacional. Una proyección que, como todos saben perfectamente, si no alcanzamos, no lograremos avanzar. Tenemos que conseguirlo en las empresas medianas, e incluso en muchas empresas pequeñas, pero, sobre todo, en las empresas más grandes. Únicamente acabarán de desarrollarse del todo si se proyectan internacionalmente. Y, para ello, se necesitan los liderazgos; se necesita la capacidad de liderazgo. Esto está claro.

Pero, además, Alemany, ahora es presidente del Círculo de Economía. Y fíjense que el Círculo de Economía está ejerciendo un liderazgo que va más allá del tema estrictamente empresarial y del tema estrictamente económico. Por tanto, nadie como él puede hoy explicarnos todas estas cosas.

Y, finalmente, quisiera dedicar unas palabras a presentar a Carles March. Carles March forma parte de una leyenda. ¿Sí o no? Sí. De todos modos, lo de formar parte de una leyenda resulta una carga, en ocasiones. Pero, en fin, forma parte de una leyenda y como tal lo conocemos. Pero también forma parte de otras muchas cosas muy reales, muy tangibles, muy prácticas, muy concretas y muy importantes. No me refiero únicamente a todo lo que pueda ser su actividad económica, la Corporación Financiera Alba, la Banca March y tantas cosas más... El Grupo Carrefour... No me refiere sólo a esto. Esto lo conocen todos ustedes. Pero yo quisiera decir y subrayar dos cosas más.

Una, que es un hombre clave del Centro de Estudios Avanzados de Ciencias Sociales. Esto es algo que también tenemos que reclamar de cualquier empresario con iniciativa: que tenga en cuenta a la sociedad: cómo va, qué hay que hacer...

Y dos, que es también impulsor del Centro de Reuniones Internacionales sobre Biología. Antes

nos hemos referido a la industria farmacéutica. Hace dos años, tuvimos aquí a un personaje que nos impresionó a todos: Cristina Garmendia, la actual ministra de Ciencia e Innovación. Necesitamos realizar un esfuerzo muy grande en estas actividades, que hace muchos años parecía que tenían que quedar fuera de la preocupación del mundo productivo. En el caso de Carles March, encontramos esta comprensión de que las ciencias sociales y otras ciencias, como la biología, se refieren a la vida con todas sus grandes incógnitas, teniendo presente que muchos de los avances que se producirán, incluidos los materiales, dependerán del conocimiento que tengamos. Ello demuestra un alto grado de inteligencia y de adaptación a los tiempos, y es por ello que su presencia hoy aquí es realmente muy positiva.

Y con esto acabo. Espero que esta Jornada sea realmente muy interesante. Vivimos un momento... convulso. Antes lo hemos dicho. Recordemos lo que decíamos hace un año, cuando nos llegó aquella nota que decía que el Congreso de los Estados Unidos había rechazado la propuesta de Paulson para remontar la crisis. Así pues, no lo olvidemos: liderazgo económico, liderazgo científico, liderazgo en lo que sea, y liderazgo político. Porque, aunque hoy esté aquí para hablar del liderazgo económico, no quisiera que olvidaran que un país que no tenga liderazgo político, aunque tenga liderazgo en no sé cuántas cosas, difícilmente hallará aquel efecto, aquella influencia que necesita en ocasiones para concentrar sus fuerzas. Algo que le dé impulso, que le dé una dirección, que le dé un objetivo, que le sirva de objetivo y que le impulse en esa dirección.

Pero, bueno, esto ahora “no toca”, al menos para la presentación. Por tanto, gracias por su atención y perdonen si me he extendido más de la cuenta, lo cual es culpa suya, porque ustedes ya saben que siempre me extiendo más de la cuenta. Nada más.



# PONENCIAS INAUGURALES



## Salvador Alemany

*Moltes gràcies, President.* Gracias a ESADE, gracias a la acogida de Caixa Manresa en este inigualable Monasterio de Sant Benet.

Empezaré por hacer una cita de una persona que escribió un libro y que me he encontrado aquí, Enric Juliana. Este verano leí su libro *“La deriva de España”*. Enric Juliana en el libro nos habla de diversos tipos de crisis que específicamente sufre la economía española: la crisis económica, la del modelo de crecimiento, la política, etcétera. Muchas de las cosas que hoy ya conocemos... Pero habla también de una cosa distinta. Dice que uno de los efectos de la crisis es la perplejidad delante de un nuevo mapa que nos ubica en la periferia del mundo. Su libro —y así se define en el prólogo— es un libro de mapas. Y lo dice con estas palabras: “Frenada la economía, rota la época de la plata

fácil y de las ambiciones desmedidas, colapsada la arrogancia y devaluada la calidad de la política, así en el centro como en la periferia, hay un tercer factor de crisis: nos han cambiado el mapa. Nos hemos despertado y Carolingia ya no estaba, ya no vive aquí”. Hace referencia al desplazamiento del paradigma geográfico, del centro del mundo, desde Occidente, en buena parte, hacia Oriente. A la pérdida de la centralidad de Europa en beneficio de nuevas potencias emergentes, a la dificultad del proceso político de Europa. En definitiva, sentimos una cierta pérdida de referencias y una necesidad de construir referencias nuevas. Es decir, cuando hablamos de necesidad de construir referencias nuevas, hablamos de oportunidades.

En otro libro, *“Empresa y valores”*, editado por ESADE, David Murillo, su autor, constata que con la crisis muchas cosas continúan igual: las tensiones de la gobernanza mundial, los dictados

del mercado y la necesidad de la empresa de reinventarse. También afirma que el espíritu acomodaticio de una parte de la población se mantendrá igual, pero de la necesidad también se generará la virtud. Tendremos que espabilarnos. La lógica competitiva seguirá imponiéndose en los próximos años. El denominador común de ambas reflexiones —y si no ya me desmentirán los aquí presentes— es que tanto Enric Juliana como David Murillo hacen una apelación a la propia iniciativa, a la propia responsabilidad y al compromiso en la transformación de la realidad. Podemos decir que la crisis comporta transformación. Los economistas hemos estudiado, todos, el concepto de la destrucción creativa de Schumpeter. Para afrontar esa transformación hemos de ser capaces de reconocer, lejos de la frustración o del agravio de sentirnos en la periferia, cuál es nuestra posición relativa en el mundo global. Hemos de saber dónde estamos, nuestras ventajas competitivas (o sea, qué podemos hacer), nuestras ambiciones (qué queremos hacer), y sobre todo, y de esto es de lo que fundamentalmente quiero hablar, con qué actitud afrontamos esta realidad. Quiero aclarar que no voy a hacer un diagnóstico de la crisis. A pesar de que considero que un buen diagnóstico es siempre necesario y quisiera tener siempre un diagnóstico cercano, tanto de lo que sucede en el mundo o en el país, en el sector —y en Abertis, en mi caso— hoy estoy aquí interesado en reflexionar públicamente con vosotros sobre lo que necesitamos hacer. Y entiendo que a Carlos March y mí nos toca compartir con todos vosotros nuestros criterios de qué debemos hacer como empresarios tratando de dar respuesta a la cuestión que nos ha planteado la organización: “cuáles son los liderazgos empresariales que nuestro país necesita”. Corresponderá a otras mesas de la jornada, o en su caso a otras sesiones, reflexionar sobre lo que es necesario hacer desde la dirección de un país. Pero a nosotros nos corresponde hablar de con qué actitudes (que es lo que yo quiero decir) nos debemos mover en el ámbito empresarial.

Para empezar positivamente la reflexión, haré un análisis más bien positivo, no de dónde estamos, sino de quiénes somos. Porque ser y estar son cosas distintas. Un equipo puede ser bueno (un equipo de baloncesto, en mi caso, pensaría siempre), pero estar mal. Vamos a ver quiénes somos, hablando de una serie de ideas de lo que atribuimos a Cataluña. He hecho el análisis referido a Cataluña. Lo podría haber hecho en relación a España, pero creo que en mi caso me corresponde analizarlo desde la óptica de Cataluña. Mirando al mundo, pero desde Cataluña. Y desde Cataluña, ¿dónde estamos y dónde estamos desarrollándonos, algunas de las empresas, en el mundo? Quiero realizar este análisis haciendo una referencia a unas palabras del *President* Pujol en un editorial de su fundación de estudios en el que decía: “Tenemos una tradición económica sólida, una considerable capacidad de iniciativa civil, una voluntad y una experiencia de apertura internacional, un sentido de identidad y voluntad de ser, una tradición de buena convivencia, una experiencia positiva de ascensor social. Hemos tenido, y seguimos teniendo, pero con necesidad de reforzarlos, nuestros viejos valores del trabajo y del esfuerzo personal. Esto lo tenemos que ir diciendo, porque lo tenemos que ir recordando, porque lo tenemos que ir cultivando”. “Tenemos lo que tenemos”, dice el editorial, “y somos lo que somos”. Y es con esto que tenemos que trabajar. Y con esto bien utilizado debemos ir hacia adelante. Y podemos hacerlo. Esto se puede hacer en referencia a Cataluña, pero también lo podemos hacer en referencia a España. Y si esto os parece demasiado filosófico, os daré otros datos que sintetizó el *Conseller* Castells en una conferencia en la *London School of Economics*, en el mes de enero de este año. En su conferencia, que tuvo la amabilidad de enviarme al *Cercle d'Economia*, decía: “*Cataluña es hoy una potente realidad económica de cerca de 7,5 millones de habitantes. Más población de la que tienen 11 de los 27 estados de la Unión ampliada. Con un PIB per cápita que se sitúa un 12% por encima*



del de la zona euro, constituye, con diferencia, el principal motor económico de España. El PIB de Cataluña representaba en el año 2007 el 18,7% del PIB del conjunto de España. En los últimos 12 años, la economía catalana ha crecido a una tasa del 3,6%. Esto es, 1,1 puntos por encima de la Unión Europea y 1,4 puntos por encima de la Zona Euro. Esto ha permitido”, seguía diciendo Castells, “que el PIB per cápita de Cataluña se sitúe, el año 2007, en la cifra de 31.000 Euros en paridad de poder de compra, lo que supone el 117,2% de la media española y el 122,6% de la media de la Unión Europea de los 27. Sólo cinco países de la Unión Europea tienen un PIB per cápita, también en paridad de poder de compra, superior al de Cataluña.” En otra parte de su discurso, y después de coincidir en algunos de los conceptos a los que he hecho referencia citando al *President Pujol*, el *Conseller Castells* decía, también hablando

de lo que somos: “La economía catalana se encuentra en pleno proceso de transformación de su modelo de competitividad. Como el de otras regiones europeas, como Baviera, Baden-Württemberg o Lombardía, el modelo económico de Cataluña es el de una región con una sólida base industrial que constituye un activo y un punto fuerte de primer orden”, etcétera. No sigo para no cansar, porque, en todo caso, pueden leer su discurso.

¿Cuál ha sido mi intención con estas citas (que por otra parte coinciden con las que otros líderes políticos y empresariales y sociales hacen sobre nuestro país y sobre España)? La misma intención que imagino que todos ellos tenían cuando lo decían: que somos una realidad con una base sólida y que somos lo suficientemente fuertes como para creer en nosotros mismos y en lo que podemos hacer. O quizás debemos también pensar

que podríamos hacerlo mejor de lo que hoy lo hacemos, que esto es muy importante asumirlo de este modo. Y es aquí cuando hemos de ver la necesidad de reaccionar frente a las dificultades, y es aquí cuando hemos de desarrollar los liderazgos que nos permitan hacer de la crisis una oportunidad. Porque podemos. Dentro de la perplejidad de la que nos habla Juliana en el libro, podemos hacer algo más. Y quiero dedicar los minutos que me restan, para deciros algunas de las cosas que, entiendo, debemos hacer los empresarios. Podría decir muchas; de hecho tengo escritas muchas, pero sólo voy a hablar de dos, porque me parecen especialmente importantes y, en todo caso, para poner el acento, si fuera necesario, a lo largo de la reunión.

La primera es creer en nuestra resiliencia. *Resilience* es un concepto que describe la capacidad de los materiales para recuperar su forma después de aplicarles una presión deformadora. Aplicado a las personas y a los grupos sociales, la resiliencia evoca la capacidad positiva, la firmeza, para superar acontecimientos negativos que nos afectan, la capacidad para seguir proyectándonos hacia el futuro. Reivindica una cierta autoestima y capacidad para depender de nosotros mismos, para impulsar un proyecto que se construye no desde la comparación, analizando aquello que nos falta, sino desde el reconocimiento de nuestras propias potencialidades, de nuestros puntos fuertes. No se puede ser empresario, opino yo, sin ser resiliente. No por resistir, sino para reinventarse como hemos dicho antes, para aplicarse la actitud de empezar de nuevo, de volver a empezar. El que sólo quiere resistir en las actuales circunstancias, pensando que ya pasará la tormenta, se equivoca, muere un poco cada día. En cambio, aquél que consigue el mismo espíritu que el día que empezó, para poner en marcha su proyecto, tiene muchas posibilidades de hacer de la crisis una oportunidad, porque ahora cuenta con una experiencia que no tenía cuando empezó.

Y con esta experiencia puede evitar errores que cometió la primera vez. Ahora cuenta con un mercado quizás más pequeño que el que tenía antes de la crisis, pero infinitamente mayor del día en que empezó su actividad. Ahora tiene un talento y una organización —en principio, la tiene o la debería tener; el que ya no la tiene, ya le da igual la crisis— que podría mejorar y ser más eficiente. El talento y la organización son una ventaja competitiva que pierde aquél que reduce costes de una manera indiscriminada y, con ello, se carga o afecta a buena parte del talento que le llevó hasta donde ha llegado y que es necesario para volver a empezar.

Podría seguir con ejemplos, pero creo que la idea que quería expresar ha sido recogida. ¿Qué hace falta para ponerla en práctica? ¿Cuál es la clave de la diferencia entre resistir y volver a empezar? Que el que resiste, cuando tiene pérdidas, tiene pérdidas. Para aquél que vuelve a empezar el déficit es una inversión. Es lo que necesitaba hacer para el *ramp up* de su proyecto. Esta es una diferencia esencial, porque nadie que empieza un negocio, piensa que va a obtener beneficios al primer día ni al primer año. Y si lo que está haciendo en este momento es analizar su futuro, adoptar la actitud de volver a empezar, y tener en cuenta que lo que está haciendo (porque sabe por qué lo hace y hacia dónde va) es la inversión necesaria para el *ramp up* a partir del análisis del capital necesario para poner en marcha una empresa, como estudiamos en los primeros cursos de economía, éste tiene otra actitud ante el problema. Para tener esta actitud hace falta —y por esto he empezado por donde he empezado— confiar en nuestro entorno, en nuestro país. Y es por esto que he querido empezar hablando de quiénes somos. Porque sin esta identificación, sin esta confianza en nuestros puntos fuertes para aprovecharlos y fortalecerlos, y también conociendo nuestros puntos débiles para contribuir a superarlos, se hace difícil empezar un proyecto.



Y es a partir de aquí que empiezo con la segunda idea (la primera ha sido la resiliencia). La segunda idea es, bueno..., el *President Pujol* me ha pisado un tanto la idea, pero no me importa. Primero por quién es y, en segundo lugar, porque quizás pueda introducir algún matiz. La segunda idea es que los empresarios nos hemos de preocupar más de lo que nos preocupamos del proyecto de país, adquirir más compromiso con el proyecto colectivo. No sólo por patriotismo —quizás, para muchos, esto sería suficiente—, sino por necesidad. No podemos tener tan delegado el proyecto país, ni en la clase política ni en ningún otro estamento. El proyecto de país, el país donde se desarrolla nuestro proyecto empresarial, es el proyecto en el que necesitamos comprometernos. El *President Pujol* ha hablado de ello y ha hablado de ejemplos históricos interesantes. Debemos olvidarnos ya de la idea de que el trabajo del empresario es aquel trabajo que hay que hacer de puertas adentro.

No es así. Hoy, por lo menos, no es así. No sé si nunca ha sido conveniente, pero claramente ahora no es posible. Y la voz del empresario, de los representantes del empresariado, cuando hablen, primero han de sentir qué representan. Los representados han de sentir que les representan. Porque si esto no sucede, la voz del empresario no suena apoyada realmente por el sentir dinámico de los empresarios que tienen precisamente esta vibración del futuro y que colectivamente constituyen un proyecto de país. Si no se da esta circunstancia, la voz del empresario suena vacía de credibilidad y por muy buena voluntad e incluso capacidad que ejerzan los que la interpretan o los que, ritualmente, la escuchan, esta opinión carece de credibilidad y de ninguna manera contribuye al conjunto del proyecto colectivo. Yo afirmo que, con la bonanza económica, los empresarios nos hemos despreocupado un tanto de nuestro entorno y no damos un apoyo suficientemente

efectivo o constructivo y, si hace falta, crítico, a los que formalmente nos representan en todo tipo de instituciones. Y no sólo en la política.

Es necesario adoptar una visión mucho más proactiva en la mejora de nuestro entorno. Nuestro entorno es ahora vital para el desarrollo de nuestro propio proyecto empresarial. Si el entorno no es fuerte, la empresa sufrirá (y no sólo porque pierda capacidad de consumo su mercado). Frecuentemente oímos lamentaciones de que nos faltan líderes políticos, empresariales, sociales, científicos, culturales. Puede ser cierto, ¿pero esto de qué depende? Estamos en una sesión de reflexión sobre el liderazgo. ¿Esto de qué depende? En una cena con un grupo de empresarios jóvenes e inquietos ya hace tiempo, oía esta misma queja (quizás yo también la provocaba). Y les pregunté: “Bien, pero ¿cuántos de vosotros, de nosotros, estamos dispuestos a asumir el riesgo de esta responsabilidad?” No nos faltan cualidades ni base de país para obtener líderes, y hasta buenos líderes. Nos falta implicación, entiendo, y disposición para asumir este tipo de riesgo; básicamente porque comenzamos por no valorar a los que, mejores o peores, se han mostrado dispuestos a asumir los riesgos del liderazgo en la política y en cualquier otro tipo de liderazgo social. Es por ello que hace falta identificar y apoyar a los líderes que con coraje y con consistencia (si no se dan estas circunstancias no es preceptivo, entiendo, apoyarles), se identifiquen y expresen el proyecto colectivo con el que nosotros somos capaces de identificarnos y en el que creemos. Es interviniendo, haciéndonos corresponsables de aquello que nos pasa, que no perderemos una autoestima imprescindible para empezar con nuestros proyectos a cualquier nivel y en cualquier dimensión de empresa; estemos bien o estemos peor. De otra manera, iremos hacia atrás, nos mantendremos perplejos en esta periferia de este mundo, de este nuevo paradigma y, ahora ya empezamos a verlo, en esta especie de salida

asimétrica de la crisis. Estaremos en este mundo. Pero si no nos implicamos desde nuestra base, desde nuestro propio proyecto como empresa y como país, estaremos, pero no seremos.

A título de resumen —y termino— acabaré leyendo lo que dije en otra ocasión, hace ya bastante tiempo, en una entrevista en la revista, “*Paradigmes*”. Perdonad que me cite a mí mismo, pero es con afán de resumen, no es con afán de decir “me han hecho una entrevista” (de hecho, me han hecho más; y me han hecho más de deporte que de economía). Decía en aquella ocasión: “Tenemos una población que hace tiempo que come bien, que está bien alimentada, y que tiene unos niveles de preparación suficientemente importantes en términos relativos. Tenemos un grupo de gente capaz de contribuir y de pensar. Esto, añadido al espíritu emprendedor que no sé si está en la piedras, en las paredes, en las personas o en el aire, creo que nos da condiciones para crecer. Tenemos masa crítica demográfica, una buena situación geoestratégica en el mundo y, si se quiere, cultura. Una capital que es un lugar donde la gente dice que se vive bien”, *Alcalde*, “y quiere vivir bien en ella. Por tanto, somos capaces de atraer talento para transformar y transformarnos. Tenemos bastantes elementos. También una cierta musculatura financiera con instituciones”, como la que hoy nos acoge —no vamos a ser descorteses—, “que han jugado y juegan un papel determinante en nuestro desarrollo. Lo que nos hace falta es convocar y combinar con autorresponsabilidad, también, todos estos factores.”

Esto es lo que decía entonces. Ahora añadiría: “practiquemos la resiliencia y ayudemos a los líderes actuales y potenciales de nuestro país”. Esto vale para todos los ciudadanos, pero muy especialmente para los empresarios grandes, medianos y pequeños. Gracias por vuestra atención.



## Àngel Castiñeira

Muchas gracias. Tiene la palabra Carlos March.

## Carlos March

*Gràcies, President, bona tarda a tothom. Voldria, abans de res, expressar el meu agraïment a l'equip directiu d'ESADE per la seva amabilitat al convidar-me a presentar una ponència en aquest acte. Si em permeten, senyor President, parlaré en castellà perquè em temo que els catalans no entenguin el meu accent mallorquí de poble i molt tancat.*

Los que me conocen, saben que tengo muy poca afición a los discursos, a las intervenciones públicas, y es por consideración y admiración a mis amigos de ESADE que estoy aquí, en un foro tan ilustre, por primera vez en mucho tiempo.

Además, el hablar mucho en público, el escribir artículos, el escribir libros, da mala suerte. Da mala suerte, porque conozco a bastantes empresarios que, en el momento en que se han puesto a dar explicaciones de cómo se arreglaba el mundo y de cómo se organizaban las cosas, pues, han quebrado con carácter inmediato. Y por eso, soy renuente a escribir libros, salvo uno que estoy escribiendo ahora sobre jardinería, sobre la combinación del hombre con la naturaleza. Cuando lo termine, les recomiendo a todos ustedes que lo compren. No que lo lean, pero, por lo menos, que lo compren. Después de haber oído tantas intervenciones importantes, supongo que la mía puede cansarles un poco, por lo que me voy a centrar lo más rápidamente posible en algunos temas que creo que son de importancia y que tienen una cierta o una gran o una buena relevancia práctica en las circunstancias difíciles que estamos viviendo en estos momentos.



El primer comentario tiene relación con la memoria histórica. Cuando me refiero a la memoria histórica, no me refiero a la memoria cultural, acumulada a lo largo de siglos y de generaciones, sino a la memoria reciente, a la memoria económica reciente, que permita explicarnos un poco qué es lo que ha ocurrido y, sobre todo, qué es lo que ha ocurrido mal.

Tenemos tendencia a decir que esta es la mayor crisis que este país ha sufrido desde la crisis del año veintinueve. No estoy de acuerdo con esta teoría. La crisis peor que este país ha sufrido fue la de la transición. Fue mucho más dura, fue mucho más difícil, y las expectativas de futuro eran extraordinariamente complejas. Y tuvo que haber una serie de personajes, entre ellos el señor Pujol, aquí presente, y muchos más que están aquí, que tuvieron la valentía y el coraje de afrontar el futuro con optimismo y con unos resultados extraordinariamente ejemplares de

cara a, no sólo, a lo que nosotros nos ha ocurrido, sino respecto del modelo que puede suscitar en otras comunidades y en otros países. Además, ha habido otras muchas crisis. Ha habido una crisis del petróleo en el año setenta y tres, y otra, creo recordar, en el año setenta y ocho. Ha habido crisis inmobiliarias que se repiten de manera regular cada diez años, no sé cómo nos sorprende tanto esta. Rusia y Brasil suspendieron pagos prácticamente en el año noventa y siete o noventa y ocho. La crisis del sudeste asiático, la crisis de las empresas *dot.com*... Recuerdo perfectamente que, en el año dos mil uno, estaba en una junta general de accionistas de una gran multinacional de distribución, en la que habría como mil o mil y pico accionistas, y no hubo ni una sola pregunta por parte de los presentes sobre temas relativos a la junta. Sólo preguntaban por el fin de la distribución y su sustitución por el correo electrónico. Esa moda pasó, las empresas *dot.com*

quebraron todas o casi todas —o la mayor parte de ellas— y ya no se vuelve a hablar del tema.

O sea, que crisis hay muchas y algunas son predecibles, muy en especial, la actual crisis inmobiliaria. La crisis financiera no era previsible. A lo mejor ha habido un uno por ciento de los economistas que la predijeron. Claro, como los economistas —hay muchos economistas insignes aquí presentes— que son especialistas en prever el pasado, no en conocer el futuro... Unos aciertan y otros se equivocan y, además, como tienen necesidad permanente de escribir, pues claro, cuanto más escribes, más errores cometes. Pero la crisis inmobiliaria se veía venir perfectamente desde hace dos o tres años. Yo recuerdo una conversación con un amigo, que es un alto directivo de una empresa constructora y de servicios industriales, diciendo que en España sobaban un millón y medio de viviendas respecto de una demanda de trescientas mil viviendas como máximo al año. Luego ha resultado que era peor, que no sobaban un millón y medio, sino que probablemente sobran dos. Pero la crisis inmobiliaria responde en gran medida a una burbuja especulativa que era bastante previsible. Afortunadamente, si se ha producido —que se ha producido— una gran crisis financiera que ha provocado, durante unos meses, un colapso global, este país la está llevando y asumiendo con muy buena nota. Con muy buena nota si comparamos con lo que ha ocurrido en otros muchos países de nuestro entorno. Entre otras cosas, porque poco se ha dicho de la eficacia y del rigor que el Banco de España y la inspección del Banco de España ha tenido a la hora de supervisar la actividad de la banca y de las instituciones financieras. Ha cometido errores, como todo el mundo los comete. Probablemente hubiera podido ser algo más estricto en determinadas operaciones especulativas, pero gracias al banco de España y gracias también a la seriedad del sistema financiero español no se ha acumulado al cien por cien la crisis inmobiliaria a la crisis financiera, lo cual hubiera sido un auténtico desastre.

Segunda cuestión: ¿cuál es la situación de la empresa española? Nos encontramos con un panorama que no tiene absolutamente nada que ver con el panorama que había hace veinte años, o treinta años ¿Qué empresas había en este país, que fueran competitivas e importantes a nivel internacional y que no fueran, como es natural, empresas públicas? Prácticamente ninguna. Y, hoy en día, tenemos en el país no sólo sectores, sino muchas empresas, en determinados y diferentes sectores, que son muy competitivas a nivel internacional, que son muy competitivas a nivel español y que tienen un porvenir muy importante en un entorno cada vez más difícil, cada vez más abierto y cada vez más difícil de asimilar. Además, y creo que hay que decirlo —¿porqué no hay que decirlo por parte de un empresario?— hemos tenido unos sindicatos serios, unos sindicatos sensatos, unos sindicatos moderados en momentos difíciles. Y creo que eso hay que proclamarlo con absoluta tranquilidad y sin violencia alguna. Y creo que ha sido un factor muy positivo de desarrollo, incluso si lo comparamos con algunos sindicatos mucho más radicales que existen en países de nuestro entorno. Y no voy a mencionar cuáles, pero ya saben ustedes cuáles son.

Dicho esto, voy a hacer unos brevísimos apuntes de cómo veo yo —contándoles algunas anécdotas—, con toda la modestia del mundo, lo que es la empresa moderna a principios del siglo en el que estamos. Yo lo veo como círculos, una serie de círculos, que se interconectan los unos con los otros y que son todos muy importantes. El primer círculo, que es el círculo central, que es el que podríamos llamar el corazón, el *cor* de la empresa. Aquí nos damos cuenta de que hay cosas que funcionan y cosas que funcionan muy mal. Por ejemplo: hace cincuenta años, o cuarenta años, accionista, ejecutivo, empleado,... todo era más o menos lo mismo y dependía del accionista. El accionista era el creador y el creador era el ejecutivo, o los ejecutivos eran empleados del creador. Normalmente, las empresas medianas

y pequeñas no cotizaban en bolsa y el tema era bastante sencillo. Hoy en día, vemos grandes empresas multinacionales o globales, en las que no existe absolutamente ningún accionista de referencia, en las que, en teoría, los consejos de administración representan a unos accionistas que no se sabe exactamente quiénes son, porque esos accionistas han dejado de serlo en el sentido del propietario tradicional. Y nos encontramos con unos ejecutivos, a veces muy creativos, pero que se retroalimentan a sí mismos, y funcionan al margen, por supuesto, del consejo de administración, porque el consejo de administración es de ellos, y, por supuesto al margen de los accionistas, porque los accionistas como tales han dejado de existir. Esta es la cruda realidad de muchas de las cosas que están ocurriendo ahora en muchísimas empresas de grandísimo tamaño. Eso es lo que Galbraith, un economista inteligente, y de izquierdas, además, definió, hace muchos años ya, cómo la tecnestructura. Las empresas grandes modernas, que no tienen accionistas de referencia, que no tienen accionistas mayoritarios sean personas físicas o jurídicas, son empresas que están absolutamente en manos de los ejecutivos, que son los que, en definitiva, condicionan y marcan el consejo de administración. Hoy se habla de gobierno corporativo, que me parece una cosa necesaria; por supuesto que es bueno el gobierno corporativo... Pero el tema no es la idea de un gobierno corporativo, es aplicarla a la práctica. Y claro, resulta que se habla del consejero independiente, y ¿qué pasa con el consejero independiente? Que el consejero independiente es el amigo del presidente. Y eso creo que es un daño potencial, que se crea y que se establece, de cara a la realidad a largo plazo de la empresa, muy serio y muy importante. ¿Eso cómo se arregla? Yo creo que la mejor forma, no perfecta, pero la mejor forma de darle una solución a este magma, a este entramado extraño de poder, es la existencia de accionistas serios a largo plazo que representen un accionariado fiel y crítico al estilo hegeliano, con una dialéctica creativa con los ejecutivos y con el conjunto de la sociedad.

Otro círculo muy próximo del anterior, que es el segundo círculo, es el de la fuerza laboral: el trabajo. No voy a entrar en temas que son evidentes. Lo que es la promoción, el estímulo, la formación... No voy a entrar en eso. Eso es obvio. Pero sí quiero destacar una cosa que a mí me sorprende —y quiero ser políticamente correcto; estoy seguro que lo voy a ser—: ¿cómo es posible que en este país tengamos un desempleo permanente que sea el doble de todos los países de nuestro entorno? Alguna solución tendrá que haber. Y no entro en temas de modelos. Hay modelos liberales como el de Estados Unidos, que es un modelo más abierto, tal vez más cruel, pero tal vez más creador de empleo, no lo sé. Pero existen modelos de protección social muy fuertes en Europa. Hablemos de Alemania o de Suecia o de Dinamarca. Y, en cualquiera de los dos modelos, el desempleo que existe en esos países es la mitad del de España. Vayan las cosas bien o vayan mal. Porque cuando van las cosas bien, aquí tenemos el nueve por ciento y en esos países tienen el cuatro. Y cuando las cosas van mal, nosotros estamos en el diecinueve y los demás están en el nueve o en el diez. Algún sistema tendrá que haber, no sé cuál, para terminar con esa sangría tremenda, que hace un daño enorme a las posibilidades de desarrollo muy grandes que este país tiene... Pero este es un tema, entiendo yo, fundamentalmente político.

Otro tercer círculo es el de los acreedores. Y cuando hablo de los acreedores, me refiero fundamentalmente a los bancos y al sistema financiero en general. Se ha dicho un tópico, haciendo al sistema financiero responsable de todos los males tremendos que están ocurriendo en el mundo. Y se ha dicho que eso era un problema de codicia. Yo me quedé muy contento cuando vi lo de la codicia, porque, claro, eso es simplificar la cosa de tal manera, que me parece estúpido. Además, me parece poco inteligente decir eso por una razón muy sencilla, porque de codicia, todo el mundo tiene y forma parte de la naturaleza humana ser codiciosos, como forma



parte de la condición humana ser bueno, ser malo, ser artístico, ser creativo, ser generoso, ser egoísta... El problema no está en la codicia. El problema está en que existan unas normas que impidan que la codicia pueda desarrollarse hasta los límites más insospechados y que saquemos todas las pasiones que llevamos dentro. Eso creo yo, estoy convencido. Ahora bien: ¿esas normas existen? Pues no han existido. O han existido deficientemente. Y si empezamos a buscar las causas, yo creo que el sistema financiero tiene mucha responsabilidad y mucha culpa, pero que también la tiene un sistema que ha permitido que los tipos de interés hayan sido negativos durante tres años consecutivos en todo el mundo y, especialmente, en Estados Unidos. Lo cual ha sido un estímulo artificial al consumo en Estados Unidos y un *desestímulo* al consumo interno en los países asiáticos, que eran los que generaban ahorro. Este es un tema, como es natural,

discutible, como todo. Pero echarle la única y exclusiva responsabilidad al sistema financiero, me parece un poquito exagerado. Ahora bien, también tengo que decir que se han producido unos extraordinarios abusos por parte de ejecutivos y que esos extraordinarios abusos, se han producido especialmente en el sistema financiero. Sobre todo en entidades financieras que han recibido ayudas públicas, pero también en otras que no las han recibido (porque no hay que olvidar que el sistema financiero, esté en manos privadas o en manos públicas, está prestando un servicio público). Eso debe ser duramente castigado.

Y voy al cuarto círculo y voy terminando. El cuarto círculo de poder son los poderes públicos. Y los poderes públicos son una cosa muy seria, porque, se llamen Estado central, se llamen comunidades autónomas, se llamen organismos autónomos, se llamen entes supranacionales —



estamos en la Unión Europea— etcétera, son poderes inmensos. Son poderes inmensos, por lo que representa el poder público respecto de la capacidad de gasto, la capacidad de inversión, la capacidad de endeudamiento, la fijación de los tipos de interés, hasta el permiso de ejercitar actividades de monopolio o de oligopolio controlado, no controlado... ¿Qué quiero decir con eso? Quiero decir que el empresario no sólo tiene el derecho, tiene la obligación de estar en negociación permanente y en discusión crítica permanente con el poderoso, con el poder. Pero tiene que manejarlo con cuidado, porque un enfrentamiento directo, brutal, siempre trae malas consecuencias. Y eso me lleva a la memoria un sector determinado de la empresa privada, que son los medios de comunicación. Yo diría que hay unos empresarios —que son el noventa y nueve coma nueve por ciento— que no se dedican a los medios de comunicación, y otros que sí. Yo creo que la mezcla de las dos cosas es explosiva. Es explosiva, porque el empresario que se dedica a los medios de comunicación entiendo, y eso me lo dijo un gran editor en una ocasión, sólo puede dedicarse a ello. Y el que se dedica a otras actividades empresariales privadas no puede interferir como accionista en los medios de comunicación. ¿Por qué? Porque muchas veces hay una cosita subyacente. Y esa cosita subyacente es la de intentar condicionar al poder público a través de los medios de comunicación. Y eso es mezclar cosas que no tienen nada que ver las unas con las otras.

Y voy al quinto círculo, que es el de la economía sostenible. Es un tema reciente, es un tema moderno; nadie se preocupaba por la economía sostenible hace treinta años —salvo un poco en Alemania y algo en Estados Unidos, mínimamente— y ahora es un tema, en el que no quiero alargarme mucho, pero que se ha convertido en un tema de enorme actualidad y que condiciona de forma enorme la actividad de las empresas. Los famosos acuerdos de Kioto, todo

el mundo sabe que no sirven absolutamente para nada por la sencilla razón de que los primeros en no firmarlos, y, por consiguiente, en incumplirlos, son los primeros países contaminadores del mundo y emisores de gases de efecto invernadero. Ahora bien, por lo menos Kioto sirve para mentalizar a la gente, para mentalizar a los ciudadanos y avanzar en el camino de tener un planeta sostenible y un planeta en el que nuestros hijos y nuestros nietos puedan vivir con mayor tranquilidad que nosotros.

El sexto y último círculo al que me refería es el de los jueces. Pero no me refiero a los que son oficialmente jueces, sino que me refiero a los que están juzgando permanentemente a los empresarios. Digamos que los de primera instancia son los analistas. Los magistrados del supremo son las agencias de calificación, de *rating*, los auditores. Y luego, existen algunos jueces invisibles, como hemos mencionado antes: el Banco de España. ¿Qué pasa con estos jueces? Que, claro, las agencias de *rating* han demostrado el margen inmenso de error que tienen, entre otras cosas, porque las agencias de *rating* son propiedad de los mismos que reciben el *rating*. Lo cual crea una especie de disfunción extraña. Nos encontramos con una SEC —la *Securities and Exchange Commission* americana— que era una especie de organismo grandioso, maravilloso, técnicamente perfecto, que no se enteraba del escándalo Madoff. Y que, en teoría, está vigilando al señor Madoff durante veinte años y no se enteran absolutamente de nada. Cuando parece ser que lo que estaba haciendo era bastante burdo. Se habla mucho de Madoff ahora. Lo de Madoff era un esquema que inventó el señor Ponzi hace no sé cuantos años. Ponzi era un italiano emigrado a Estados Unidos al que metieron en la cárcel porque se dedicaba a hacer una cosa muy extraña, una cosa extraordinariamente original que consistía en sacar dinero de los accionistas y repartírselo como diviendo a los mismos accionistas. Eso se llama esquema piramidal. Y yo digo: “Vaya, pero si esto es una cosa que se hace sistemáticamente —imini Ponzis hay por todos los

lados!”. Vamos a ver, no quiero mencionar a nadie, pero una empresa que dedica una ampliación de capital no a inversiones a medio plazo, sino a aumentar el dividendo, está haciendo un mini Ponzi. Es un pequeño ejemplo del cuidado con el que hay que manejar la contabilidad. Y en el sentido de que no existe contabilidad buena o mala: existe contabilidad imprudente o prudente. Y lo que hay que hacer es que las leyes, las normas, estimulen la contabilidad prudente. Pero es que ahora te encuentras con casos en que tienes contabilidad prudente y resulta que te castigan, porque no estás diciendo la verdad. Esto es un tema que, en mi opinión, hay que considerar.

Bueno, supongo que no les he aburrido demasiado y voy a terminar con dos frases. Una, práctica; y otra, psicológica. La práctica, es una frase de Jack Welch —el famoso reorganizador de *General Electric* en Estados Unidos, en fin, un empresario muy famoso— que dijo lo siguiente: “El buen empresario es el que sabe simultanear el corto plazo con el largo plazo”. Eso parece una obviedad, pero esto no es así. Normalmente, si se piensa sólo en el largo plazo y se sacrifica el corto, los accionistas se ponen muy nerviosos y no tienen la justa retribución por sus inversiones y se tiende a olvidar la productividad, a olvidar la competitividad, etcétera. Y si se piensa sólo en el corto, pasan muchos de los escándalos que hemos visto y que espero que se vayan reduciendo en el futuro.

Termino. Termino con el tema del optimismo. Yo no he entendido nunca esto del optimismo. El optimismo me parece una cosa infantil. Pues el niño es optimista porque por reyes le van a regalar unos juguetes y está muy contento... No, no, yo esto del optimismo no lo entiendo. Yo creo que tenemos que olvidarnos del optimismo y pensar mucho más en algo como la seriedad o la seriedad creativa o la racionalidad positiva, hasta la racionalidad con ilusión —todo lo que combina un poco el pesimismo de la inteligencia con el optimismo de la voluntad. Nada más, muchas gracias.



# COLOQUIO



## Àngel Castiñeira

Muchas gracias. Tiene la palabra Carlos Losada.

## Carlos Losada

Buenas tardes a todos. En primer lugar y aunque parezca excepcionalmente retórico por mi posición actual, quiero dar gracias a la organización por permitirme realizar esta breve intervención con el título “El liderazgo hoy y aquí”, un tema que considero nuclear en nuestra sociedad. Es un debate central pero a la vez un tema de difícil tratamiento por la falta de concisión terminológica. Se trata de un concepto “caja negra” al que recurrimos cuando algo no funciona: si algo va mal es “por ausencia de liderazgo”. En todo caso, es relevante profundizar en él, aunque no sea desde el estudio empírico sino desde una

síntesis personal como voy a hacer a continuación. Dividiré mi exposición en tres partes:

- 1º. Sobre la necesidad de liderazgo hoy y aquí.
- 2º. Sobre lo que tenemos para dar respuesta a esta necesidad.
- 3º. Sobre lo que requerimos para dar respuesta a esta necesidad.

Hoy el liderazgo es un tema clave por motivos, en primer lugar, estructurales. Podemos afirmar que nos encontramos con sociedades (especialmente en la catalana y asimismo en el resto de España) que se caracterizan por estar fuertemente compartimentadas y divididas en pequeños grupos de referencia y por tener una fuerte inclinación a absolutizar el momento actual, lo que algunos denominan presentismo. Por otro



lado, son sociedades donde el hedonismo es un valor central y el esfuerzo no está muy valorado.

Las dos primeras características nos llevan a una profunda necesidad de orientación, de construir un proyecto compartido si queremos dar solución a los problemas colectivos.

Las dos segundas características nos llevan a la necesidad de identificar factores que permitan movilizar a la sociedad. Es precisamente la función del liderazgo. Entre los cientos y cientos de definiciones que existen de liderazgo, la práctica totalidad coincide que la contribución central es orientar a un colectivo de personas, sean empresas, organizaciones o sociedades en una determinada dirección; y movilizar a esa sociedad en la mencionada dirección. Orientación y movilización son dos factores centrales de liderazgo y precisamente de las necesidades cruciales de nuestra sociedad.

Si hablamos específicamente del sector empresarial, nos encontramos con una situación muy parecida: hay una relativa falta de ambición y de referentes empresariales, es decir, hay falta de orientación y motivación. Por otro lado impera la cultura del éxito en el corto plazo y, si puede ser, con poco esfuerzo. Estos hechos hacen más necesario que nunca, identificar motivadores que permitan superar este escenario.

Si esta reflexión la hacemos a nivel de la propia empresa nos encontramos una reflexión paralela: hoy por hoy el trabajo para algunos profesionales y directivos tiene un valor estrictamente instrumental para ellos mismos (no tiene sentido en sí mismo) por lo cual es extraordinariamente difícil orientar al conjunto de personas de una empresa hacia un objetivo común y compartido; y el valor del esfuerzo es muy bajo, lo que hace necesario identificar factores de movilización.

Como consecuencia, frecuentemente nos encontramos con organizaciones donde el vínculo afectivo y psicológico de la persona con la empresa es tan mínimo que su contribución final, su productividad y, en definitiva, la competitividad de la compañía sufren de manera significativa.

En definitiva nos encontramos con los elementos estructurales que nos indican la enorme importancia de liderazgo tanto a nivel social, como en el sector empresarial, como de cada empresa en particular.

Si esta es una necesidad estructural, también existe una necesidad coyuntural evidente: en nuestra sociedad, donde el Producto Interior Bruto ha decrecido en torno al 4% y donde la tasa de paro ronda ya el 20%, el liderazgo empresarial deviene un recurso escaso y extraordinariamente necesario. Necesitamos más que nunca un liderazgo empresarial para permitir la inversión, la reinversión, los cambios organizativos y estratégicos necesarios que nos permitan ser más competitivos y crecer de manera sostenible y, asimismo, necesitamos disponer de un liderazgo fundamentalmente emprendedor que permita la creación de nuevos proyectos empresariales.

Este es pues, de manera sucinta, el panorama en que nos encontramos; por razones estructurales y coyunturales el liderazgo es hoy, más que nunca, necesario en nuestra sociedad.

Pero ¿qué tiene nuestra sociedad para dar respuesta a esta necesidad? Tenemos una realidad empresarial muy heterogénea, difícil de caracterizar si no se analiza de manera matizada, y es cierto también que disponemos de pocos estudios empíricos, pero me permitiré, a efectos de exposición, simplificarla en términos bipolares.

Nos encontramos con un tipo de liderazgo, en gran parte, cortoplacista, que mira al resultado trimestral, semestral y, con suerte, anual. Frente

a él también disponemos de otro tipo de liderazgo que sabe articular el corto, el medio y el largo plazo, que no quemara las posibilidades de futuro por sacar un pequeño rendimiento marginal en el corto plazo. Este otro liderazgo existe entre nosotros, pero hoy requiere mucho coraje, ya que los sistemas de control y de información y los mercados financieros están orientados al corto plazo.

Centrarse en el resultado de la cuenta de pérdidas y ganancias en el corto plazo, contrasta con las necesidades estratégicas de posicionamiento, inversión en I+D, inversión en innovación, internacionalización, ... que tienen unos periodos de maduración mucho más largos. Esa miopía puede hipotecar, y de hecho hipoteca, muchos de los proyectos empresariales. Si hoy tenemos tantos fracasos empresariales no es ajeno a ello el que haya ganado peso dicho estilo de liderazgo en los últimos años.

Tenemos un tipo de liderazgo empresarial a veces cercano a la apuesta de juego, a "dar el pelotazo". Frente a él tenemos otra clase de liderazgo capaz de asumir riesgos medidos en proyectos que requieren de maduración y que darán fruto tras años de mucho esfuerzo y mucho trabajo.

Hoy no son infrecuentes en nuestra sociedad estilos de liderazgo prepotentes y engreídos. Esta prepotencia y este engreimiento suelen conducir a un distanciamiento de la realidad y a una incapacidad para identificar los cambios radicales que se van produciendo en las reglas del juego del mercado. Esto, en momentos de cambio como los que vivimos, es muy peligroso. Un profesor emérito de ESADE, el Dr. Josep Baruel, después de entrevistar a más de 1.000 directivos, comentaba que un criterio muy importante de clasificación de los empresarios y directivos era cuánto éxito son capaces de tolerar sin perder su capacidad de análisis y su realismo, sin dejar de tocar con los pies en el suelo.



Ante este liderazgo nos encontramos con líderes que tienen un sano realismo y un ajustado conocimiento de sus habilidades y potencialidades así como de sus limitaciones, que saben juzgar correctamente que el éxito suele ser resultado de diversos factores, entre ellos, su equipo y en ocasiones también algo de suerte. Por ello estos directivos y empresarios preguntan mucho, están siempre dispuestos a aprender, saben reconocer lo relevante de lo secundario ... y captan, por ello, los cambios de las reglas de juego y lo que hay detrás: la modificación de los factores claves de éxito en los diversos segmentos del mercado donde actúan.

Tenemos un tipo de liderazgo que contempla la relación interpersonal desde la perspectiva del clásico "homo economicus", centrado en incentivos estrictamente económicos, que en ocasiones incluso rebaja la dignidad de algunos profesionales. Tenemos liderazgos que están más basados en las modas, influenciados muchas veces por escuelas de gestión y por los medios de comunicación, y que tienden a un estilo innecesariamente duro y excesivamente asertivo.

Frente a ello tenemos también en nuestras empresas liderazgos más humanos, hoy más necesarios que nunca: nuestras empresas son cada vez más intensivas en personas muy bien formadas, con una alta autoestima y donde es necesario articular incentivos económicos con algo tan básico como es una relación interpersonal correcta y ofrecer sentido y un cierto grado de pasión por lo que se hace. En cuanto baje la tasa de paro, volverá la lucha por el talento y aquel liderazgo innecesariamente duro tiene todas las de perder.

Hay un tipo de liderazgo centrado exclusivamente en la maximización del valor al accionista, que opina que cualquier otra consideración es una veleidad humanista y lo único que hace es dificultar el buen funcionamiento del mercado. Frente a ello tenemos otra clase de liderazgo, más capaz de entender la complejidad social actual. Un liderazgo

consciente de que se ha de articular la indiscutible prioridad de la generación de valor para los accionistas con una visión más amplia que también incorpore la creación de valor para los restantes *stakeholders* de la empresa: clientes, proveedores, etc. Esta visión más completa ofrece sin duda mayores garantías de éxito a medio plazo.

Hay un tipo de liderazgo que considera el país y la sociedad donde opera la compañía, estrictamente como una fuente de recursos o incluso como un estorbo al buen funcionamiento empresarial.

Pero existe también otra clase de liderazgo capaz de ver la estrecha interrelación entre la empresa y la sociedad, que puede ser muy crítico con el exceso de intervención pública y ante la falta de eficiencia de algunas políticas, pero que, a la vez, es consciente de sus responsabilidades y tiende a un comportamiento ciudadano, que acaba generando empresas que crean no sólo capital económico sino también capital social. Entiende la necesidad de colaborar en los proyectos colectivos y comprometerse con ellos, sin dejar de ser, ante todo y en primer lugar, empresario.

Existe, finalmente, un liderazgo que es capaz de dar sentido al esfuerzo colectivo y al trabajo, porque es creíble en sus políticas y en sus prácticas de gestión; y con ello evita el cinismo laboral tan extendido. Es un liderazgo que nos apunta que es posible trabajar de una manera eficaz, eficiente, rentable, consciente de los muchísimos problemas del día a día pero con una desarrollada capacidad de reflexión y de conciencia. Son empresarios, no presidentes de ONG's; son directivos, no son *kumbayás*; pero saben entender su rol como líderes empresariales de una manera más cercana a las necesidades de la sociedad de hoy. Son liderazgos que saben gestionar tiempos difíciles e incluso su propio fracaso cuando han hecho todo lo posible por obtener el éxito pero no lo han conseguido. Este liderazgo es hoy un activo social que, como diría Friedrich Hayek, son referentes que enseñan nuevos caminos y alternativas incluso con su propio fracaso.



La conclusión es sencilla: tenemos, si sabemos identificarlo, entre nuestro empresariado y nuestros directivos lo que necesitamos y esto es lo que debemos potenciar hasta la saciedad:

- Líderes capaces de articular el corto, medio y largo plazo.
  - Líderes capaces de emprender proyectos con riesgo y que requieren mucho trabajo y esfuerzo.
  - Líderes con la sencillez necesaria para preguntar y aprender y no emborracharse con el éxito.
  - Líderes con valores humanos capaces de atraer y retener el mejor talento y los mejores profesionales ofreciéndoles credibilidad, sentido a lo que hacen y un cierto grado de pasión.
- Líderes capaces de articular las prioridades propias de la rentabilidad empresarial con el conjunto de las demandas de los *stakeholders*.
  - Líderes capaces de entender su compromiso cívico y social como co-constructores de capital social. No olvidéis que no hay empresas exitosas en países fracasados.

Para que esto sea posible, los líderes y referentes actuales tienen mucho que decir y orientar; también los medios de comunicación, especialmente los económicos en la medida en que crean estereotipos y crean referentes; y también, sin duda, las escuelas de negocios que han nacido, no para reproducir la cultura empresarial y las prácticas empresariales existentes, sino para incidir en su mejora y estimular su cambio, para facilitar la adaptación a las necesidades de una sociedad como la que hoy tenemos y que tanto requiere de los liderazgos en positivo.

Por mi parte, nada más. Muchísimas gracias por su atención.

### Àngel Castiñeira

Muchas gracias, Carlos. Tiene la palabra el alcalde de Barcelona, Jordi Hereu, a quien quiero dar la bienvenida por segunda vez.

### Jordi Hereu

Muchas gracias. Quisiera agradecer a la Càtedra LideratgeS i Governança Democràtica, a ESADE y a la Caixa Manresa su amable invitación para debatir sobre el liderazgo empresarial que necesita el país.

Para mí es un placer hablar de liderazgo empresarial porque normalmente me veo debatiendo sólo sobre liderazgo político; por tanto, es un placer pasar esta tarde aquí en el Bages y en el marco de esta discusión.

Quisiera introducir la siguiente cuestión. El área metropolitana de Barcelona, ¿está construyendo un modelo sobre el cual puedan arraigar, nacer, crecer liderazgos económicos?

En estos momentos, en esta Europa que nos obliga a reflexionar para que no pierda peso en el mundo, en este sur de Europa en el que también tenemos que reflexionar para no perder peso relativo en Europa, existen aspectos que pueden constituir limitaciones a la generación de liderazgo económico, aspectos que tenemos que analizar para superarlos. Sin embargo, a pesar de este marco tengo que decir que Catalunya y el área metropolitana de Barcelona están trabajando para sentar las bases a partir de las cuales nazcan, se desarrollen y puedan crecer liderazgos económicos.

Efectivamente, cuando hoy en España y en Europa nos preguntamos sobre qué basaremos nuestro desarrollo, sobre qué basaremos las nuevas ocupaciones y sobre qué fundamentos creceremos en el futuro, tengo que decir que en muchos temas hemos ido desarrollando un modelo. Este modelo ha ido sentando las bases en momentos de gran crecimiento, y ahora estamos mejor preparados para afrontar estos momentos de dificultad.

En el campo de la innovación, Barcelona y la región metropolitana pueden ofrecer redes de parques científicos relevantes. Existe una transformación de la ciudad en clave de atraer la nueva economía, y tenemos proyectos emblemáticos centrados en importantes infraestructuras del conocimiento.

En el campo de la creatividad, tenemos una base arraigada en la tradición, pero también en el desarrollo de muchos sectores de la nueva creatividad. Empezamos a enlazar con políticas de sostenibilidad económica muy relevantes. Tenemos que mantener, desarrollar y defender el hecho de ser uno de los diez grandes centros industriales de Europa. Sin duda, a pesar de todos los debates que pueda generar, el área metropolitana es un espacio donde diversidad y cohesión social se mantienen y donde se trabaja para fortalecerlas cara al futuro. Barcelona tiene en la tecnología una de sus grandes apuestas, y tiene en la educación y en la formación de su capital humano uno de los grandes retos sobre el que creo se han tomado algunas decisiones estratégicas de futuro.

Este área, pues, tiene una serie de características que nos permiten afirmar que aquí pueden surgir grandes y nuevos liderazgos económicos. Miremos, si no, al 22@, a la Zona Franca o a Barcelona Activa, que es desde hace muchos años una fábrica de cultura emprendedora: de este centro salen mil personas al año con sus proyectos; algunos llegan a ser grandes, otros se quedan en medianas empresas y muchas otras en pequeñas empresas.



Pienso que estamos construyendo un modelo de país que, a grandes rasgos, nos permite decir que pueden surgir grandes liderazgos empresariales. Pero también existen algunos inconvenientes que quisiera apuntar:

En primer lugar, catorce años de crecimiento económico han sentado una cierta cultura del “éxito fácil” que puede ser contraproducente. De alguna manera, tenemos que combatir nuestro propio atractivo porque a veces, el atractivo que procede de nuestras características sociales, culturales y naturales ha ido en contra de la cultura del esfuerzo por generar liderazgo empresarial, esfuerzo que en otros entornos europeos y del mundo es mucho más difícil de llevar a cabo.

Creo, sin duda, que hay que superar la aversión al riesgo y al fracaso. Deberíamos movernos en una cultura que incentivara más a las personas a

que arriesguen si tienen una buena idea o un buen proyecto. Para que se den muchos más liderazgos empresariales, uno de los factores clave es no ya el concepto de optimismo sino el de confianza; confianza en que vale la pena invertir recursos, conocimiento y ambición en la construcción de proyectos.

Como alcalde de Barcelona, si me preguntan “¿Qué necesita su país? ¿Qué necesita el área metropolitana?”, pido diferentes liderazgos empresariales.

En este sentido, veo viejos y nuevos liderazgos empresariales. Algunos son los de siempre. Hay alguna contraimagen, pero en definitiva se trata de personas que han defendido durante décadas un modelo muy basado en la industria. Este contingente social es un gran activo de este país. Los grandes retos de estos liderazgos son afrontar la defensa, a través de la innovación, de los sectores que



han construido Barcelona y Catalunya a lo largo de las últimas décadas.

Veo, también, otros segmentos que van añadiéndose, aunque mucho menos narrados y con mucha menos visibilidad.

Pido liderazgos de personas que formen parte de grandes organizaciones multinacionales. Barcelona tiene mucho más difícil ser la sede de esas grandes corporaciones, pero hay partes importantes de esas empresas, como los centros de innovación o de generación de contenidos en el segmento que sea, que tienen pleno sentido para un área como la de Barcelona.

Con la gente de siempre y al lado de miembros de grandes multinacionales, visualizo a una nueva generación de emprendedores. Muchos han nacido en Barcelona, en Catalunya; otros se sienten atraídos

por Catalunya y Barcelona y deciden, en el marco de una economía globalizada, generar y hacer crecer su proyecto con nosotros. ¿Cómo se adapta un país y una ciudad que atrae talento? ¿Cómo lo atrae, pero también, cómo lo hace crecer? Efectivamente somos muy atractivos, pero tenemos que afinar estos proyectos en nuestro país.

Veo, también, gente nueva de la que surgirán nuevos liderazgos empresariales. En seis años, la región metropolitana de Barcelona ha ganado medio millón de personas. Esto significa muchos más retos, muchas más escuelas y centros hospitalarios a construir; pero también significa (y de esto hablábamos con el señor Alemany) gente que vuelve a empezar. Hemos incorporado a medio millón de personas que vuelven a empezar y que han decidido hacerlo aquí. En este segmento también hay una base para nuevos liderazgos empresariales.

¿Qué tipo de liderazgos empresariales necesitamos? Los necesitamos todos. A los jóvenes emergentes que emprenden con mucho talento y sin que nadie les explique lo que están haciendo, aunque a veces les falte compromiso; a la gente de siempre, que están haciendo un gran esfuerzo por innovar, y el que no lo hace vende; a la nueva gente, que gracias a su necesidad e ilusión darán nuevos liderazgos empresariales, y a líderes de organizaciones transnacionales que quiero que apuesten para que una parte de su organización se desarrolle y crezca en Catalunya.

Éstas son las reflexiones que haría sobre los liderazgos empresariales desde un ámbito más local; partiendo, como decía, de la confianza plena en que estamos construyendo un modelo que puede ser un modelo a seguir por parte del Estado, y que sin duda no ha pasado desapercibido en la OCDE. Gracias.

## Àngel Castiñeira

Muchas gracias, alcalde. Tiene la palabra el conseller Josep Huguet.

## Josep Huguet

Buenas noches. Gracias por la invitación a este encuentro en ESADE.

Como persona que trabaja actualmente en la Administración liderando una consejería, hablar de liderazgo empresarial me obliga, aunque hoy no hablemos de liderazgo político, a afirmar que el liderazgo también tiene que ejercerse desde la principal empresa del país, que es el sector de la Administración.

En el momento de crisis que vivimos, sabemos que los niveles impositivos europeos, más allá de debates coyunturales, tenderán a una homogeneización, y que los ingresos no crecerán excesivamente.

La Europa que ha forjado el Estado del bienestar se hallará con un problema importante a resolver: ¿Cómo prestar los mismos servicios, o incluso más, sin crecer en ingresos? Abordar esta cuestión significa liderazgo. Difícilmente se podrá abordar sin una reforma profunda de la gestión del sector público. Si en Cataluña hemos sido capaces de elaborar, en los siete últimos años, tres pactos estratégicos de país (el de educación, que acaba de tener la consecuencia práctica de la aprobación, por amplia mayoría, de la Ley de Educación; el de innovación, que establece para quince años la política de innovación catalana, y el de inmigración, que es fundamental para la convivencia), deberíamos ser capaces de elaborar un gran pacto nacional para la reforma de la Administración.

Un sector que gestiona, aproximadamente, el 40 % del PIB tiene que ser muy eficiente, y más en los tiempos actuales y en los que se avecinan. Y esto no puede abordarse sin un pacto con los sindicatos y los empresarios, y, sobre todo, con los partidos políticos del gobierno y la oposición. Cataluña tendría que ser, en el marco de sus competencias, líder en este tema.

Una derivada de ello –y aprovecho la ocasión para señalarlo– es la asignatura pendiente de la financiación municipal. El mal modelo de financiación municipal ha llevado a los ayuntamientos a convertirse en promotores inmobiliarios. Y esto tiene que decirse en voz alta. Sin resolver este tema, seguimos donde estábamos: en un círculo vicioso imposible de superar, porque gran parte de los ingresos se basan en el sector inmobiliario.

Esta era la primera cuestión. Pasemos a la segunda: liderar económicamente implica, también, llevar a cabo reformas estructurales. Reformas estructurales que, a escala española, no se ven, no quieren verse, o bien no existen las condiciones políticas para abordarlas. Y me

temo que ello durará tiempo, y aquí sí hablaría de *pesimismo*; porque la bipolarización, el empate infinito y la situación de disputa permanente dificultan que los grandes partidos políticos del Estado, los sindicatos y las patronales afronten las reformas estructurales necesarias y urgentes para que podamos ponernos al nivel de la media alta europea.

Si queremos homologarnos con el norte de Europa, ya sea con el modelo renano o con el modelo anglosajón, es preciso hablar de reformas laborales, de subsidio de desempleo, de pensiones, de participación de los trabajadores en las empresas. El problema no son los modelos, sino la falta de decisión en algunos campos en los que estamos condicionados.

En tercer lugar, Cataluña dispone de un gran capital humano. Tenemos una enorme creatividad empresarial y una enorme capacidad científica. El 25 % de la ciencia del Estado se desarrolla en Cataluña y las empresas, en algunos sectores, representan el 30 % de la exportación, e incluso el 40 % en las patentes. Tenemos, pues, un peso importante. ¿Qué nos falta? La crisis nos pone en situación de avanzar en visión cooperativa. Tenemos muchas neuronas y pocos conectores. Es preciso que en esta cuestión se impliquen la Administración, las empresas de todos los tamaños y las universidades. El Govern está trabajando en ello, pero solos no podemos proceder. Es necesario el liderazgo compartido para afrontar los retos globales en los que Cataluña puede aportar alguna solución, y ello genera oportunidades de mercado.

La cooperación es hoy una necesidad. La innovación abierta es el nuevo paradigma de la innovación. Una empresa, por grande que sea, es incapaz de “*comerse*” por sí sola la velocidad de la investigación y la innovación que se produce en el mundo. Numerosos gurús y expertos mundiales afirman que hay que tener las antenas puestas, que hay que trabajar en red y que esta red tiene

que ser global y virtual, por un lado, pero también presencial, por otro. Cataluña tiene la dimensión nacional adecuada: siete millones de habitantes y un territorio compacto, con ciertas sinergias compartidas. Y es que, cuando se hace innovación abierta, es más fácil proceder en la proximidad. Lo apuntaba el señor Alemany: las grandes empresas necesitan hacer innovación abierta; necesitan disponer de universidades, centros de investigación y pymes, pues es allí donde surgen a menudo las ideas. Con el modelo de empresa cerrada, no avanzaremos. El proceso económico nos lleva hacia aquí, y para tener éxito es preciso utilizar toda la cadena de valor, que incluye a las universidades y su responsabilidad social, y que implica investigar, formar y transferir –y este tercer término a menudo no se ha abordado. Por tanto, debemos recordar desde la Administración, pero también desde el empresariado, que la investigación y la formación que se llevan a cabo en la universidad han de transferir conocimiento a la sociedad. Finalmente, y también como trabajo en cooperación, cabe mencionar el trabajo en clústeres, que en Cataluña está creciendo. Se inició hace unos años y el trabajo agrupado de empresas con finalidades compartidas tiene cada vez más potencial.

Así pues, es preciso cooperar en los tres campos: en innovación abierta, en cadena de valor y en clústeres.

Además, las grandes empresas no pueden perder la tradición de la burguesía catalana del mecenazgo de la investigación y la creatividad. Pero ello no basta. Hay dinero, hay ideas (y esto lo sabe cualquier observador exterior); lo que falta, en ocasiones, es que las ideas se conviertan en producto en el mercado. No daré nombres, pero una determinada voz decía: “Los alemanes tienen tres ideas, y no son especialmente creativos, pero las tres acaban en el mercado. Aquí tenemos doscientas, pero es difícil que una llegue al mercado.” Esto no puede ser.



Para finalizar, diría que, desde mi punto de vista, responsabilidad social también significa implicación con el país. En un mundo global, no compiten sólo los individuos y las empresas: compiten también los territorios. Por tanto, a diferencia de lo que decía un clásico, las empresas, aunque sean multinacionales, tienen patria. Las empresas han de actuar como impulsores de las pymes, en parte porque lo necesitan; impulsores de la transferencia de valor de la investigación hacia la empresa, y con frecuencia también tienen que compartir una cierta visión. Si, al igual que la sociedad catalana ha sido capaz de ponerse de acuerdo en tres grandes retos de país (educación, innovación e inmigración), el liderazgo empresarial es capaz de compartir su visión en otros campos, entrará en sintonía y tendremos repercusiones positivas para el conjunto del país. Un país que queremos máximamente internacionalizado, con una economía del conocimiento; un país

que preserve una identidad propia a partir de la cual se establezcan sinergias, complicidades y autoestima; un país con una administración eficaz y eficiente, y en este terreno nos queda todavía mucho camino por recorrer; un país que tiene que aumentar su poder porque, si no, va a remolque de unas reformas estructurales que no llegarán jamás (si territorios no estatales como Baviera, Escocia o Flandes avanzan en este sentido, no podemos mirar hacia otra parte: éste es también un problema económico); un país que puede ser pionero y que analiza sus opciones en el Pacto Nacional por la Investigación y la Innovación, un debate sobre los focos en los que, entre las tendencias marcadas por la OCDE, Cataluña puede y quiere ser líder.

Algunos de estos focos ya los conocemos, pero a veces nos falta la suficiente autoestima para venderlos afuera. En ocasiones, tenemos que



sentirnos cosas como la que nos dijo el Banco Mundial en Egipto: “¿Por qué no os presentáis a los concursos internacionales de servicios: construcción, carreteras, hospitales, gestión de ciudades...?” Tenemos un sector industrial suficientemente internacionalizado, no así el sector de los servicios, y bienvenida sea la crisis si sirve para que los sectores que no lo habían hecho salgan al extranjero! Allí nos esperan.

Entre estos sectores estratégicos, cabe mencionar el de la gestión del agua, en el que tenemos empresas e investigadores. Somos buenos. También hay el de la energía, del que tenemos una parte, mientras que en otras áreas ya nos han adelantado. El de la movilidad sostenible: tenemos que evolucionar a la fuerza, porque tenemos un sector de la automoción potente y con él tendremos que avanzar

hacia al coche verde. La gestión de ciudades inteligentes; la salud; el sector agroalimentario; la seguridad personal y del territorio; la inmigración y el plurilingüismo, que sabemos gestionar; la formación a lo largo de la vida; el ocio o la denominada industria de las emociones (turismo-cultura-ocio), donde Internet ha borrado las fronteras, las cuales ya no impiden que nuestros productos lleguen a todo el mundo.

Existen enormes posibilidades. Tenemos que hacer autocrítica de lo que no nos funciona, empezando por la Administración: soy el primero en hacer autocrítica.

Como ya sucedió en 1998, en el marco del Estado, Cataluña puede salir de la crisis antes y más rápidamente.

Gracias.

## Àngel Castiñeira

*Gràcies.* Tiene la palabra el consejero Carlos Aguirre, a quien quiero agradecer especialmente que quiera acompañarnos por primera vez. Bienvenido a las Jornadas de Sant Benet.

## Carlos Aguirre

Muchas gracias.

Yo sí creo que esta crisis es diferente a las demás. Es diferente porque es la suma de varias crisis a la vez. Es una crisis financiera, una crisis inmobiliaria, una crisis de materias primas, y al final, una crisis de demanda.

Tengo la sensación, por lo menos desde mi visión desde el País Vasco, que esta economía se ha pasado de frenada. Hemos vivido y consumido por encima de nuestras posibilidades y ahora toca una reestructuración. No es un problema de reconversión, como en otras crisis, sino básicamente de demanda, que nos va a llevar a una reestructuración por lo menos a medio plazo.

Pero no he venido a hablar de esto, sino que he venido, como decía el escritor, a hablar de mi libro, y mi libro es la economía vasca.

En realidad, la situación en Euskadi no es sustancialmente mejor que en otros sitios, aunque sí tiene unas señas diferenciales. Los últimos datos que tenemos son los de la contabilidad del segundo trimestre del año. El PIB de nuestra comunidad está bajando un 3,6% en tasa interanual, con una caída especialmente acusada del sector industrial, que cae al 10%, del sector de la construcción, que cae por quinto trimestre consecutivo y en este caso al 5%, y por primera vez, del sector servicios. Por el lado de la demanda, todo baja. Baja el consumo privado, baja la inversión casi un 10%, y lo único que se mantiene es el consumo público

y la inversión pública, que todavía crece en un 3,7%. Además se está dando el caso de que el descenso de las importaciones está siendo bastante mayor que el de las exportaciones, con lo que al final hay un saldo exterior positivo que aporta al PIB. Esta evolución, con los datos actuales, nos dan un cierre del año 2009 con una caída del PIB de en torno al 2,9%, un descenso, como ven, menor que el previsto para la economía española, quizás para otras comunidades autónomas y también para la zona euro.

Así las cosas, la debilidad de la economía, y este es un tema que nos preocupa mucho, está teniendo un impacto directo en el empleo, un impacto que se empieza a ver ahora. La economía vasca ha aguantado bien hasta ahora. Nuestras estadísticas todavía nos dan en torno al 8,2% de tasa de paro, pero este momento irá perdiendo posibilidades y lo normal es que este año perdamos en torno al 3,5% o 4% de empleo.

El escenario tendencial nos sitúa, en el trimestre pasado y en el presente, en la parte más baja del ciclo económico. A partir de ahora los ritmos de descenso serán menores; probablemente tendremos todo el año 2010 con ritmos de descenso (un -0,8% anual), pero también es cierto que en tasas intertrimestrales, ya en este trimestre, el tercero del año, creemos que entramos en positivo.

Como resumen, de confirmarse las previsiones actuales, la recuperación se hará esperar un año y será de baja intensidad, con un tiempo prolongado y con una creación de empleo relativamente bajo en los primeros años de la misma. Además, hemos entrado un poco más tarde en la recesión, y probablemente también salgamos algo más tarde de ella.

La cuestión es cómo gestionar este momento económico. Ciertamente, el conjunto de economías desarrolladas, y esto es un consenso general, hemos activado desde el sector público una gran batería de medidas para mantener la demanda agregada. En lo que llevamos de ejercicio



presupuestario, en todas las economías el sector público ha puesto en marcha un amplio abanico de medidas de lucha contra la crisis, pero también en el área social para recortar el *gap* entre la pérdida de actividad y las necesidades de la gente. Y esto lo hemos hecho por varias vías; entre otras, recortando gastos.

En Euskadi, además, en los últimos años hemos invertido ingentes recursos económicos y humanos para crear las condiciones de nuestro desarrollo económico y para afrontar una nueva etapa basada en innovación, y esto en realidad cuesta bastante dinero. Todas las medidas que hemos puesto en marcha, y que son desde mi punto de vista bastante necesarias, se contraponen con un escenario de ingresos ciertamente preocupante. En los primeros ocho meses del año, la recaudación fiscal por tributos concertados, que es la base de nuestro concierto económico, ha caído el 23,9%. Para el

conjunto del año esperamos que ese descenso se atenúe un poco hasta llegar al 18% de descenso, pero lo hará con un descenso de la economía en términos nominales del 2%.

Estas dos variables combinadas suponen que el peso de la recaudación sobre el PIB habrá bajado cinco puntos en relación al 2007. Expresado en cifras absolutas, la recaudación de este año 2009 no llegará a la del 2005, cuando los gastos posiblemente hayan aumentado un 50%, gastos que además son de carácter social. Yo creo que éste es el elemento básico al que nos enfrentamos todas las administraciones públicas: una quiebra de la presión fiscal.

En estos momentos, la economía española difícilmente tendrá una presión fiscal del 32% cuando el año 2007 era del 37,2%. Ése es el problema fundamental y donde está la base de

los problemas a los que se enfrenta el sector público español en general, y es aquí donde creo que debe enmarcarse el debate fiscal: en la caída dramática de la recaudación, que puede poner en peligro los servicios públicos y también las políticas de apoyo a nuestro modelo económico, que tantos años nos ha costado construir.

La pregunta que muchos nos hacemos desde el sector público es cómo vamos a ser capaces de equilibrar el balance fiscal entre ingresos y gastos, y cuáles son las medidas que debemos adoptar para conseguirlo.

En el gobierno vasco lo tenemos muy claro; creo que es así en casi todas las administraciones. Por un lado, ajustar gastos, reordenándolos y reduciéndolos donde podamos. En segundo lugar, endeudarnos. El endeudamiento puede ser razonablemente asumido por nuestra comunidad autónoma, que como ustedes saben tiene un r ating o calificación crediticia de empresas que es la máxima posible. Creo que hay cinco regiones europeas que la tienen, y ello es porque la deuda viva del País Vasco sobre el PIB es extraordinariamente baja: es del 2% sobre el PIB, y por tanto nuestro endeudamiento no va a generar tensiones financieras a corto, medio ni largo plazo.

El problema, en mi posición de Consejero de Economía y Hacienda del Gobierno Vasco, es decidir cuánto de mi presupuesto debo financiar con deuda, qué tipo de gastos y por cuánto tiempo; en otras palabras, cuántos presupuestos puedo funcionar con ahorro negativo, entendiendo por ahorro la diferencia entre ingresos y gastos por operaciones corrientes.

La tercera vía para el equilibrio presupuestario es actuar sobre la principal fuente de ingresos que tenemos las administraciones, los impuestos, pero siempre desde una

perspectiva de equilibrio razonable entre lo que los ciudadanos nos demandan vía servicios públicos y lo que nosotros les demandamos vía impuestos.

Como he dicho antes, se está produciendo un diferencial de quince puntos entre la evolución de la economía y la evolución de la recaudación, y eso ha desequilibrado todas las cuentas públicas. A nadie le gusta subir impuestos (desde luego, a mí no), pero menos nos gusta tener que recortar prestaciones y programas que ahora proporcionamos a nuestras empresas y a nuestros ciudadanos.

He dicho que probablemente la presión fiscal española haya bajado cinco puntos. Las medidas fiscales que se han propuesto este fin de semana significan un punto del PIB. Probablemente ahí sigan habiendo problemas si no somos capaces de retornar a lo que estructuralmente era nuestra capacidad de generar ingresos públicos, que era la que nosotros habíamos apostado para mantener un sistema público que correspondía al 37% del PIB.

Quisiera profundizar un poco más en esta reflexión pero por cuestiones de tiempo avanzar e hasta la siguiente. De esta crisis saldr a un nuevo modelo socioeconómico. No sé de qué magnitud ser an estos cambios pero seguro que van a requerir reformas estructurales en la mayoría de las cuales se va a requerir la actuación del sector público en concertación con el privado. La sociedad, el país que sepa interpretar la nueva situación ser a capaz de adelantarse a los acontecimientos y aprovechar mejor y antes que nadie las nuevas oportunidades de esta nueva realidad que se nos avecina. Y aquí es donde creo que es importante el liderazgo, pero también la innovación y la creación o captación, gestión y conservación del talento, que es, en último término, la base para el desarrollo de un país. Muchas gracias.



## Àngel Castiñeira

Bien, vamos a cerrar este ciclo dando la última palabra, que corresponde al Conseller d'Economia Antoni Castells, al cual también doy la bienvenida a las Jornadas.

## Antoni Castells

*Moltes gràcies. Senyor President, senyor alcalde de Barcelona, amigo consejero, amic conseller, amics de Caixa Manresa i d'ESADE, als quals felicito per l'encert d'aquesta iniciativa però també del lloc, que és un exemple pràctic de lideratge empresarial.*

Permitidme que trate de concentrar mi corta exposición en tres puntos.

Primero, yo creo que los tiempos de crisis requieren liderazgos. El liderazgo es siempre necesario, pero especialmente en tiempos de crisis económica. Hablo de liderazgos empresariales, por supuesto, pero también de los políticos, porque no se sale de la crisis sin liderazgo político. Pienso que tenemos la constatación de ello en el hecho de que el mundo estuvo al borde del precipicio hace un año debido a una crisis financiera que era inesperada y que agravó la recesión, generando un efecto de retroalimentación absolutamente impensable. Y hemos salido de lo peor gracias, en parte, a los liderazgos políticos, al activismo de los gobiernos y de los bancos centrales, que han hecho lo que tenían que hacer. Han aprendido, en parte, de sus errores del pasado y han actuado como tenían que hacerlo; a veces según el método de ensayo-error; probando, equivocándose y volviendo a probar: el Plan Paulson fue modificado y sustituido, y otros después de él, pero al final ha



sido en buena medida el liderazgo político el que nos ha permitido decir que hemos evitado lo peor de la crisis económica. Y como antes ha señalado muy acertadamente Carles March, la crisis de la transición, que fue una crisis económica seria, fue enfrentada en buena medida gracias al liderazgo político escenificado en los Pactos de la Moncloa. Se aplicó la máxima de Fuentes Quintana, quien falleció hace tres o cuatro años y a quien el Cerele d'Economia dedicó un acto de homenaje. La máxima decía: "La política tiene que hacer posible lo que es económicamente necesario". Me parece una visión tal vez demasiado instrumental de la política, pero en parte es verdad: sin política y sin economía no se sale de la crisis.

Política y economía están íntimamente enlazadas. No hay país que vaya bien políticamente si no va bien la economía. Esto parece evidente. No podríamos decir que políticamente todo está

bien mientras las empresas quiebran y el paro aumenta. Y a la inversa: la economía no puede ir bien si la política no funciona. Pensemos, si no, en el ejemplo de Italia: a la larga, la falta de estabilidad institucional y política hace mella en la economía. Por tanto, en tiempos de crisis económica los liderazgos políticos son absolutamente indispensables.

La segunda cuestión a que quería referirme: el liderazgo en general significa levantar unas banderas y conseguir la unidad detrás de ellas. Unidad no quiere decir que todo el mundo piense lo mismo; Dios me libre de defender el uniformismo. Pero básicamente, y permítanme que simplifique un poco, el liderazgo es esto.

Conseguir que una gran mayoría siga estas banderas requiere tres grandes atributos. En primer lugar, coraje para hacer cambios y para

hacer frente a los problemas, pero no con el objetivo de recrearse en ellos sino de resolverlos. En política, a menudo hay quien utiliza los problemas como arma arrojadiza, y esto es malo. Los ciudadanos lo perciben y o bien lo castigan, o se distancian del sistema. El coraje es la virtud básica y sirve también para decir las verdades incómodas, para vencer la resistencia al cambio, para no decir sólo lo que la gente quiere escuchar. Decir lo que se sitúa en la media demoscópica de la opinión pública no es liderazgo. Tampoco se trata de ser Pepito Grillo y dedicarse cada día a *épater les bourgeois*. Hay que saber decir las verdades incómodas con la conciencia de que una mayoría de la sociedad te va a seguir.

Por tanto, es necesario conseguir un consenso detrás de ese mensaje, y por eso el liderazgo requiere una mezcla muy exacta de voluntad de cambio y de sentido de la realidad. De ambas cosas. Hay que tirar del carro, pero para que el carro se mueva. Y esto significa poner en tensión la cuerda, porque en la vida suele ocurrir que es necesario ir cuesta arriba. Sin una fuerza motriz, el carro va cuesta abajo; pero al mismo tiempo la cuerda no puede romperse, porque entonces el carro se va para abajo definitivamente. Esta demanda de sentido de la realidad aleja el liderazgo de la acción profética. La acción profética acertada es necesaria, pero no es la del líder, porque se desmarca de la sociedad y su valor sólo es reconocido cien años más tarde. Tampoco se trata de la acción del gestor. Naturalmente, no hay un buen líder si no es capaz de gestionar la realidad, pero esto simplemente se le supone. El líder tiene que saber tripular el barco.

Por tanto, la diferencia está en el proyecto, y éste es el segundo elemento. Sin proyecto no hay liderazgo. El proyecto es lo que le da épica al viaje. Luego todo es viaje, como el viaje a Ítaca; pero sin puerto no hay viaje. El proyecto, además, justifica los sacrificios que a veces hay que pedir por él.

El resultado épico, anhelado e ilusionante, justifica que nos embarquemos en el proyecto. Este liderazgo es lo que hace la unidad, y no al revés: el movimiento que tira de nosotros crea una dinámica de agregación, de unidad. En aguas muertas hay dispersión.

El tercer atributo es la credibilidad. Sin credibilidad, sin confianza en los que levantan las banderas, no hay liderazgo. La credibilidad es un intangible que no se consigue a base de discursos sino con el ejemplo. Por eso, a mi entender, es tan importante la ejemplaridad, que deben respetar tanto empresarios como políticos. La condición del liderazgo es la ejemplaridad, nunca el privilegio. El que está al frente debe dar ejemplo, y a los que están al frente de las instituciones hay que pedirles un plus de ejemplaridad. Por esto es tan inexcusable utilizar el nombre de la institución o el propio apellido para obtener privilegios, o ya no digamos, para obtener impunidad, porque lo que tendría que hacerse es precisamente respetar una cierta ética aún más de lo que se pide a quien no tiene la responsabilidad del liderazgo.

Y por último, decir que el liderazgo nunca nos ha hecho tanta falta como ahora. En tiempo de crisis es más necesario que nunca. En la dificultad, cuando las olas pueden barrer la cubierta y todo es zozobra; entonces es cuando el liderazgo es necesario en todos sus atributos.

Catalunya ha sido siempre un país de grandes liderazgos empresariales, y no deberíamos perderlos precisamente ahora, cuando tenemos autogobierno. No creo que los estemos perdiendo, al revés. Digo tan sólo que en un momento como éste, son más necesarios que nunca. En ausencia de Estado, Catalunya la han hecho, en parte, no sólo los empresarios y los trabajadores, sino todos los que han hecho empresa: los intelectuales, los artistas, la sociedad civil. Ahora que tenemos autogobierno, no debemos renunciar a este liderazgo compartido. Cada uno tiene que hacer

lo que le corresponde, pero tal como se ejemplifica en la confluencia de política y economía, hay un terreno común en el que deben estar unos y otros, haciendo cada uno lo que sabe hacer.

El liderazgo empresarial puede trascender el hacer una buena empresa, pero decir esto es decir lo que antes afirmaba de los políticos: que la gestión se les supone. Una buena gestión se les supone a ambos, pero de poco sirve si no hay, además, un proyecto. Una empresa tiene que funcionar, porque si no, de nada sirve que tenga una gran proyección social. La primera forma de contribuir a construir un país de primera es que tu empresa sea de primera, por pequeña que sea, y sin embargo, nunca como ahora nos ha hecho falta que a ello se le añada una dimensión social. La implicación social de la empresa tiene que ser generalizada, es decir, de los empresarios y también de los trabajadores. Nunca nos ha hecho tanta falta como ahora porque, como decía Salvador Alemany, no podemos permitirnos una sociedad de espectadores. Todos somos protagonistas de este proyecto compartido. *Moltes gràcies a tots.*



# CENA Y CONTINUACIÓN DEL COLOQUIO



## Àngel Castiñeira

Vamos a retomar el coloquio. Antes de cenar, hemos tenido una sesión, protocolariamente la más importante, que ha dado inicio a las jornadas y que ha contado con dos ponencias inaugurales y una ronda inicial de reacciones. No obstante, dentro de la naturaleza de las jornadas de Sant Benet, hay algunas características del coloquio que son diferenciales y que quisiera recordaros.

La primera es que el foro defiende el liderazgo, fomentando, a la vez, el liderazgo de todos los participantes. Esto significa que esperamos de vosotros una participación activa y no que seáis meros espectadores. Podríamos decir que lo que habéis escuchado hasta ahora era prácticamente el aperitivo, el preámbulo. Lo importante es, evidéntísimamente, el diálogo.

Este es un foro modesto en su convocatoria a nivel cuantitativo, pero intenta ser muy exigente con todos los participantes a nivel cualitativo. Las condiciones del diálogo nos imponen restricciones, pero eso pienso que también es nuestra fortaleza. Es decir, no aspiramos a hacer encuentros donde hay soliloquios o grandes conferencias de invitados internacionales, pero donde no hay participación. Al contrario. Lo que esperamos es la máxima implicación de la mayoría de vosotros.

Como es evidente, es un foro plural. Es un foro plural, porque invitamos expresamente a líderes empresariales, políticos y sociales, pero también a académicos y periodistas que pueden ayudar en la creación, en la generación y en la difusión de las ideas. Por lo tanto es justamente este encuentro plural, no sólo desde el punto de vista sociológico, sino de los sectores a los

cuales pertenecemos o pertenecéis, lo que puede también contribuir a una visión compartida sobre los retos que tiene nuestro país.

Es un foro con voluntad de continuidad y estabilidad. Algunos de vosotros venís por primera vez y os intentamos dar la mejor bienvenida posible, pero la mayoría ya sois veteranos; esta es la cuarta edición. Generar un foro estable puede tener inconvenientes: los inconvenientes de la falta de novedad. Un amigo de batallas en una fundación, Joan Majó, me preguntaba el otro día: “¿Quién será el ponente destacado?” Mi mensaje es: el ponente destacado somos todos los que estamos aquí y los que repetimos cada año, porque nuestra intención es construir de manera continuada un diálogo entre los asistentes. Por eso ya os advertimos que si continúan las jornadas, el año que viene os volveremos a invitar. Eso no quita que sean siempre invitadas también personas relevantes en el tema en cuestión.

En penúltimo lugar, es un foro que aspira a ser valiente en el diagnóstico y atrevido en las propuestas. Hemos pedido insistentemente a las personas que intervendrán mañana, y también es válido para el coloquio que mantendremos ahora, que las aportaciones sean políticamente incorrectas. Es decir, que podáis proponer, criticar –siempre evidentemente con la máxima cortesía–, discrepar con cualquiera de las cosas que se hayan dicho. No puede haber generación de diálogo si los logos no se confrontan. Y si es importante acertar en el diagnóstico, también lo es hacerlo en las propuestas. Es necesario ser un poco atrevidos, un poco valientes.

La última característica que quisiera destacar es que estas jornadas pretenderían ser un foro amable. Hemos comentado la idea del espíritu de Sant Benet. No lo voy a repetir, pero sí decir que, como Epicuro, intentamos promover el cultivo de la amistad y la búsqueda de la verdad. Venimos de trincheras muy diferentes pero hay la posibilidad

de comprender al otro y de establecer con él, desde el sector que sea, una cierta relación de cortesía e incluso de afecto.

Desde esos principios, que creo que son los que han dado lugar a todas las ediciones de las jornadas de Sant Benet, iniciamos ahora el coloquio. El *president* Rigol tiene la palabra.

### Joan Rigol

Cuando hablamos de liderazgo, muchas veces pensamos en el liderazgo unipersonal. Seguro que la mayoría de los que estamos aquí, si no todos, hemos repensado quién podría ser el líder político de Cataluña dentro de la oferta que ofrecen el conjunto de partidos, y no lo encontramos. O no lo encontramos de forma tan importante como –ahora que no me escucha el presidente Pujol– lo hemos vivido durante mucho tiempo. Creo que tenemos que empezar a pensar en un liderazgo no unipersonal, sino compartido con varia gente, o con varios estamentos, porque, si no emerge nadie espontáneamente, tendremos que encontrarlo en el diálogo entre todos los que juegan a desempeñar esta función. Esta sería, para mí, una primera cuestión.

La segunda es que el liderazgo empresarial, en mi opinión, en ocasiones ha quedado, en su aspecto más institucional, como momificado. Momificado por los medios de comunicación, que lo centran todo exclusivamente en defender unos intereses estrictamente gremiales. Y entonces vemos las organizaciones empresariales en función únicamente de lo que se necesita en un determinado momento, como es el caso –para poner un ejemplo muy actual– de si tienen que reducirse o no las cotizaciones a la Seguridad Social. Y su función es mucho más amplia que esta dialéctica que, a veces, les atribuyen los medios de comunicación y que, otras veces, ellos mismos propugnan.

Y una tercera. Muchas veces, el mundo empresarial quiere hacer coincidir sus intereses con los intereses generales del país, y ello no siempre es así. Si el mundo empresarial quiere liderar realmente una fuerza de país, no basta con que vaya pensando desde sus propios centros de interés o de intereses, sino que debe hacer el esfuerzo de ser entendido por el conjunto de la gente que no es empresaria y que ha de poder ver que existe realmente esta capacidad de liderazgo.

Sólo quería decir estas tres cosas.

### Àngel Castiñeira

*Moltes gràcies, president Rigol.* Ha pedido la palabra Josep Piqué.

### Josep Piqué

*Sí, gràcies, Àngel.* Creo que en la sesión de hoy, que ha sido larga y enormemente sugerente, ha habido intervenciones que, la verdad, a mí me han suscitado muchas ideas... Voy a empezar por la última, que me ha parecido francamente buena, la del *conseller* Castells, porque creo que ha aportado elementos que me han hecho reflexionar y me han hecho recordar algunas cosas que, por otra parte, otros ponentes también han dicho. Voy a intentar ser muy breve.

Estamos en una crisis muy seria, que requiere respuestas pero, como se ha dicho, no es la primera crisis seria por la que pasa el país. Antes se ha mencionado la crisis de la transición, pero sin remontarme a la prehistoria, yo creo que puedo recordar cuatro episodios.

El primero fue el que dió lugar al plan de estabilización. El país estaba a punto de quebrar. Las circunstancias políticas eran muy distintas,

porque teníamos un régimen autoritario, pero había un estado de necesidad en el sentido de que necesariamente había que dar una respuesta a una situación, porque si no el país se iba literalmente al garete. Y se hizo. Se hizo el plan de estabilización.

Otro momento grave fue la transición, y a eso se le dio salida a través de los llamados Pactos de la Moncloa. Otro estado de necesidad. Si no se llegan a hacer los Pactos de la Moncloa... Fundamentalmente fue un acuerdo de rentas: se pasó de modular los salarios en función de la inflación pasada a hacerlo en referencia a la inflación futura, y eso fue un enorme cambio que permitió reducir la tasa de inflación y volver a una cierta senda de normalidad. Bien, eso también era una necesidad y se hizo.

Después ha habido otros dos momentos clave para la historia económica reciente de nuestro país. Uno fue el que representaba afrontar la integración europea. Era un estado de necesidad, teníamos que hacer cosas para afrontar con éxito la integración en Europa. Y se hizo, y se hizo bien.

Y después, más recientemente, hubo otro momento, que fue lo que teníamos que hacer, de nuevo un estado de necesidad, para poder afrontar con éxito nuestra integración en la tercera fase de la Unión Económica y Monetaria, es decir, el euro.

Estos episodios serán en algunos casos reacciones defensivas y en otros casos eran planteamientos ofensivos es decir, vamos a lograr ese reto para dar un paso hacia delante, que después ha sido muy, muy importante.”

Elementos comunes a todo eso, aparte del estado de necesidad, bueno, lo ha dicho el *conseller* Castells: liderazgo político en todos los casos. Liderazgo político, pero un liderazgo político que buscaba al mismo tiempo, en los cuatro casos,

la complicidad del mundo empresarial. Y, por lo tanto, jugando con circunstancias distintas en cada caso, jugando con el compromiso activo del mundo empresarial y, por lo tanto, también, de su liderazgo.

Ahora estamos de nuevo en un estado de necesidad, porque estamos en una situación crítica, en la que hace falta adoptar medidas y tener planteamientos que permitan salir de la situación cuanto antes. Creo que la reflexión que ha hecho el *conseller* es especialmente válida: ¿dónde está el liderazgo político, y dónde está el liderazgo empresarial?, y ¿qué se está haciendo desde el pretendido liderazgo político para buscar la complicidad del mundo empresarial?, porque a veces incluso ha dado la impresión de que no sólo no se busca la complicidad del mundo empresarial, sino que hay una especie de retorno a la confrontación ideológica en términos de que lo que hay que hacer para salir de la situación no es precisamente darle la razón a los empresarios.

A mí, todo esto me preocupa enormemente. Debo decir, para no ser especialmente pesimista, que vamos a salir de esto. Alguien podría decir medio en broma: “a pesar del Gobierno”. ¿Por qué vamos a salir de esto? Porque los ciclos, en el mundo en el que vivimos, en el capitalismo, en la economía de mercado, existen. Ya hay elementos que están empezando a corregir la situación. No hablo sólo del impacto exterior, que obviamente nos va a ayudar –la recuperación de Alemania, la recuperación de Francia– sino que, en virtud de la propia crisis, están pasando dos cosas. Una es que como hay una destrucción masiva de empleo, la recuperación de la productividad del trabajo, y por lo tanto de la competitividad de la economía española, está siendo muy rápida, y eso nos permitirá salir de la crisis. El coste es brutal, son cinco millones de parados. Y la otra es la enorme reducción que estamos viendo ya del déficit exterior.

Eso son elementos positivos, pero se están produciendo al margen de la acción política, y a mí lo que más me preocupa ahora es que no se está produciendo esa conjunción entre un claro liderazgo político y la búsqueda de la complicidad del mundo empresarial a través, también, de un cierto liderazgo.

Antes se hablaba del riesgo de italianización de España, en el sentido de –entiéndaseme bien– la corrupción de las instituciones, la pérdida de prestigio de las instituciones, y en particular de las instituciones políticas, y más en concreto todavía de la Administración de Justicia. Yo estoy viendo además otro riesgo, que va muy ligado a ese extraño liderazgo político que podemos contemplar y a esa pérdida de pulso desde el punto de vista del liderazgo del mundo empresarial, y es la argentinización, entendida como que la política económica la marcan los sindicatos y el poder político tiene además una retórica extremadamente radical y populista. Yo creo que la mezcla de las dos cosas es lo que menos le conviene a nuestro país, y por lo tanto esa reclamación que se hacía, probablemente sin querer ir tan lejos como yo estoy yendo, de liderazgo político y de liderazgo empresarial, cobra todo el sentido.

### Àngel Castiñeira

Me gustaría recordar que, para dar mayor fuerza al coloquio, siempre que alguien quiera acogerse al derecho de réplica, lo puede hacer, de tal manera que, en vez de abrir otro frente, podamos continuar o responder a la cuestión planteada. Hay tres palabras pedidas: el señor Pont tiene la palabra.

### Antoni Pont

En aras de la brevedad, voy a hacer una confesión, una reflexión y una pregunta.



La confesión: me está dando la impresión de que estoy en unos ejercicios espirituales, ejercicios espirituales económicos.

La reflexión: cuando uno tiene el micrófono, tiene que aprovechar la oportunidad, y creo que es de justicia agradecer a ESADE y a Caixa Manresa la amabilidad de invitarnos y de organizar estas interesantísimas jornadas que cada año tienen un gran éxito.

Y la pregunta es, a pesar de lo que ha dicho hace un momento Piqué: Los empresarios, ¿qué podemos hacer ante la actual crisis? Qué duda cabe de que el liderazgo político es clave, pero la pregunta es: ¿Vamos a salir? ¿Estamos en el pelotón de los torpes que finalmente va a tener problemas? Dicen que cada país, o cada grupo de empresarios, tiene el gobierno que se merece, pero la pregunta que dejo flotando es: ¿Saldremos? ¿No es una pena que nos cueste tanto?

### Àngel Castiñeira

Muchas gracias. Tiene la palabra el señor Andreu Puig.

### Andreu Puig

Buenas noches. Quiero agradecer la oportunidad de participar en estos ejercicios espirituales, organizados por una organización jesuita en Món Sant Benet, y que nos da esa continuidad de reflexión.

El título que nos convoca hoy habla de “liderazgo empresarial”, pero lo que ha salido aquí, que creo que es muy importante, es el liderazgo político. Es muy importante este liderazgo. ¿Por qué? Digamos que es muy importante el concepto de cohesión social. Es muy difícil tener desarrollo económico si no hay una cohesión social fuerte que permita este desarrollo. En un modelo

social fragmentado, roto, con conflicto social permanente, es muy difícil que pueda haber progreso económico. Y estamos en un momento en el que tenemos una sensación de cierto desencaje. Antes comentábamos en la mesa este desencaje. Estamos en un momento de reforma empresarial, estamos en un momento en el que se piden algunas reformas en la Administración Pública, estamos en un momento de cambio tecnológico. Esto genera una sensación de desasosiego, de desencaje, de fractura, una sensación de que las cosas no cuadran.

¿Qué tipo de liderazgo político hay que pedir, yo creo, al empresariado? Es precisamente confianza, generación de confianza en general. Generación de confianza no sólo en sus empresas, obviamente, sino en todo un entorno político. Y para esto es muy importante la capacidad de defender proyectos. La capacidad de apoyar proyectos generados en otros ámbitos. Es muy fácil en estos momentos criticar, o pedir reformas, o pedir cambios. Es mucho más difícil en estos momentos coger la bandera y hacer propuestas. Y hay algunas propuestas, pero estas propuestas son muy solitarias. Estas propuestas tienen poca gente que las apoye y poca gente que se lance a hacer que fructifiquen. Creo que lo que tenemos que pedir y lo que tenemos que hacer entre todos es realmente identificar cuáles son los proyectos importantes y apoyarlos.

### Àngel Castiñeira

*Gràcies, Andreu.* Tiene la palabra Josu Jon Imaz.

### Josu Jon Imaz

*Gràcies, bona nit a tothom.* En primer lugar quería también agradecer a ESADE y a Caixa Manresa la oportunidad de estar aquí y, además,

quiero expresar el orgullo de que entre los ponentes invitados se cuente el consejero del Gobierno Vasco, lo cual para un vasco como yo es, evidentemente, una gran satisfacción, como lo es haberle podido escuchar.

Bueno, hemos cenado bien, nos vamos a ir a la cama y quizá vamos a tener una pesadilla. Una pesadilla podría ser la de ver un país en el que el déficit público llega al 14% de su PIB, que los dos años siguientes ese déficit se mantiene en cifras similares al 10% del PIB, en el que ese mismo PIB cae un 20% en tres años; en el que el paro alcanza el 20%, en el que el sistema financiero, por una desvalorización brutal de activos, cae como un castillo de naipes y es necesario salvarle. Algunos dirían: hombre, qué mala opinión tiene usted de la política española. No, no estaba hablando de España. Estaba hablando exactamente de Finlandia. Es lo que pasó entre los años 91 y 93. Y las cifras que acabo de dar se corresponden con la caída de Finlandia, país que, por cierto, en estos momentos es líder en innovación, es líder en tecnología, es líder empresarial y es líder en cohesión social, y creo que se daba incluso como ejemplo por parte del señor March esta tarde como ejemplo de país equilibrado socialmente.

Esto significa que se puede salir de la mayor de las catástrofes y tener el foco y tirarlo para adelante. Y eso necesita liderazgo. Creo que ese liderazgo, y también lo decía Salvador Alemany esta tarde, tiene que ser compartido, un proyecto-país. Tenemos que poner todos las luces largas, esas que también apuntaba Carles March en su intervención: los pies en el suelo pero también poner el sueño. Creo que eso no podemos dejarlo solamente en manos de los líderes políticos, que desde mi punto de vista en este caso necesitan ayuda, porque cuando uno –y aquí tenemos un consejero de economía y un *conseller* de economía– se ve con la difícil faceta

de “a ver por dónde recorto”, la tentación puede ser la de empezar a recortar muchas cosas: educación, universidad, investigación, ciencia y tecnología... que es donde Finlandia, por ejemplo, puso el foco en el año 92-93 para salir de la crisis, en lugar de caer en el cortoplacismo.

Y lo decía también Carlos Losada: en el fondo no hay empresas de éxito en sociedades fracasadas, y para que nuestra sociedad sea una sociedad de éxito tenemos que hacer una apuesta clara de liderazgo para que, independientemente de lo que el corto plazo nos exija, y evidentemente en una crisis exige red y cobertura social, seamos capaces de poner el foco largo en educación, ciencia, universidad, tecnología e innovación. Y esto exige apuesta clara por los líderes políticos, pero los líderes políticos no son el profeta Isaías, ni tienen tampoco poderes sobrenaturales, necesitan red y apoyo social, para que realmente puedan mantener esas prioridades y para que la sociedad pueda soportar y aguantar que en determinados momentos de crisis como estos, estas prioridades se mantengan.

Eso es algo en lo que los que estamos aquí, y la sociedad civil en general, podemos y debemos apoyar a los líderes políticos, para que puedan sujetar esta apuesta. Es una apuesta compartida, estamos todos en el mismo barco y si ponemos el foco, las luces largas, en esta dirección, posiblemente, igual que se cuenta ahora la anécdota de la economía finlandesa del 91 al 93, dentro de unos años algunos puedan contar la anécdota de la economía española; de cómo pasó dos o tres años muy complicados, pero por poner el foco con liderazgo compartido, político, empresarial y social en la buena dirección, fue capaz de salir adelante. Gracias.

**Àngel Castiñeira**

Gracias a ti, Josu Jon. Tiene la palabra el señor Saballs.

### Martí Saballs

*Bona nit*, buenas noches. Ha habido varias menciones a los medios de comunicación esta noche. Ha habido una que me ha llamado especialmente la atención, que es la del profesor Losada. Carlos, tú has comentado que los medios de comunicación, en especial los económicos, los que nos dedicamos a hablar de empresas, tenemos una responsabilidad a la hora de dar a conocer los nuevos liderazgos que se pueden producir en un país. Indudablemente, en los últimos 20 años hemos visto liderazgos que han aparecido y que han sucumbido, de una forma radicalmente cruel, y no es necesario recordar algunos nombres.

En cualquier caso, y tampoco quiero dar un mensaje corporativista, porque no es mi misión y hay gente mejor preparada en esta sala, sí creo que es importante, desde el punto de vista de los empresarios, sobre todo aquí en Cataluña, que se planteen esta pregunta famosa de: “¿Por qué los jóvenes catalanes prefieren ser funcionarios o trabajar en La Caixa a ser empresarios?”, y “¿Por qué en Estados Unidos prefieren ser Bill Gates, Zuckerberg o fundar Google o Yahoo?”.

Parte de la respuesta está en que en Estados Unidos los empresarios no tienen miedo a ser transparentes, no tienen miedo a contar sus historias, a contar sus ejemplos, a contar sus fracasos y a aprender, a hacer aprender a la gente de estos fracasos. Hoy aquí estamos rodeados de un grupo de gente fenomenal, excepcional, a muchos los conocemos personalmente. Creo que es muy importante que el empresario catalán, y el español como derivado, tenga este afán de mayor transparencia. Seguimos sin conocer ejemplos. Seguimos sin conocer experiencias de grandes empresarios de nuestro país, que no han contado cómo han llegado al sitio donde han llegado; por miedo, por razones históricas. Hemos hablado de la memoria histórica, hablaba el señor March. El ánimo y el esfuerzo por parte del empresario para

contar sus ejemplos es fundamental, porque sólo así la sociedad, la gente joven, tendrá ejemplos en los que realmente ver y aspirar a algo y ser el futuro Bill Gates. Nada más, gracias.

### Àngel Castiñeira

Enric Juliana.

### Enric Juliana

Buenas noches. Yo también soy periodista, pero no voy a hablar de la prensa, porque es una cosa a veces un poco recurrente.

Por mi parte, en primer lugar, manifestar una cierta y amable disconformidad con una de las expresiones de Josep Piqué, en el sentido de que no creo que el riesgo actual de España sea la italianización y la argentinización.

La italianización no, porque para liarla como en Italia hay que tener un cierto talento, al cual creo que nosotros no llegamos. Y la argentinización tampoco, porque tampoco creo que el país pueda caer tan bajo. Yo creo que el riesgo real es la españolización de España. No en un sentido ideológico como muchas veces se entiende este concepto, sino en el sentido de que uno de los componentes importantes de la vida política y económica española de estos últimos 15 o 20 años, no el único, es la psicología especulativa; que ha sido uno de los componentes importantes del desarrollo económico.

En estos momentos, España tiene empresas importantes, que no tenía hace 20 o 30 años, pero sí es verdad que un factor importante del desarrollo económico ha tenido una componente especulativa clara, basada en una característica, yo creo, sustantiva y posiblemente insuperable de la propia naturaleza española: que este es un país solar. Su



riqueza se basa en dos elementos casi confluyentes, como son el suelo y el sol. El sol: el turismo. El suelo: la posibilidad de un desarrollo demográfico e inmobiliario importante, que otros países europeos no tienen, porque sus cotas demográficas son mucho más altas que las nuestras. Esto ha desarrollado, nos guste más o menos, una mentalidad de carácter especulativo, que está en la base psicológica de muchas decisiones empresariales y muchísimas decisiones de carácter político.

Entonces, el riesgo en estos próximos años es que España se españolice, en el sentido de que la mentalidad especulativa, en un sentido amplio, prevalezca sobre la mentalidad estratégica. Se oye ya la idea –lo oigo yo en Madrid estos días– de “bueno, mira, ahora esto está muy complicado, pero en el momento en el que todo el mundo empiece a tirar, Estados Unidos, los alemanes, que ya están empezando y tal, oiga, aunque nosotros seamos los últimos, España también”.

Por lo tanto, el Gobierno aquí puede hacer una jugada extraordinaria, que es pasar ahora las Horcas Caudinas, que es lo que está pasando, pero si las cosas van bien y al final te acaban arrastrando, en el año 2012 haces una jugada extraordinaria. Esta mentalidad de carácter especulativo está ya presente en la concepción de cómo están las cosas.

Este es verdaderamente uno de los riesgos que me da la impresión de que efectivamente está rompiendo un aspecto importante de la tradición española, y es que desde los años 60, cada vez que ha habido una crisis importante, ha habido reformas, se ha replanteado el país de una forma u otra. Incluso se hizo en el interior del franquismo, en los años 60, cuando el franquismo llegó a una cierta situación de colapso económico. Y podría darse la circunstancia de que, por la preeminencia de esta pulsión especulativa, sea la primera vez en 40 o 50 años en que no se procede a reformas, porque las reformas se perciben como

muy costosas y muy dolorosas. A mi modo de ver, el problema nuclear de la situación actual es que el país se puede recuperar, pero la sensación de ascenso de la clase media que ha habido en los últimos 40 años se acaba. Esto se va a modificar, y un mensaje político basado en la aceptación de esta realidad es muy difícil de articular si no hay un cierto grosor político para transmitirlo.

Y, para no alargarme más, una última consideración. A mí me ha gustado, no podía ser de otra manera, la intervención de Salvador Alemany, porque ha tenido una cita muy amable, pero creo que él ha dicho una cosa importante, que es que ha anunciado la predisposición de los empresarios a tener una concepción política. No a hacer política, pero sí a tener una concepción, una visión política de la sociedad, si no lo he entendido mal.

Y, lo que me ha llamado la atención es que, en las intervenciones políticas, nadie se ha referido a esta oferta. Hay una incomunicación evidente, lo cual me lleva a plantear si no estamos también en una nueva disyuntiva, que es que cuando hablamos de política estamos hablando de una cosa y a veces la política no está hablando de política sino que está hablando de lógica electoral, que es una cosa muy respetable y muy imperiosa, pero que no es exactamente lo mismo. Gracias.

### Àngel Castiñeira

*Gràcies, Enric.* Tiene la palabra el señor Jordi Botifoll.

### Jordi Botifoll

*Gràcies, Àngel.* He estado hace una semana en una serie de sesiones en Europa, como responsable europeo de una de las compañías de *high-tech* y es interesante porque se han tratado una serie de temas clave en relación a cómo salir de esta

situación. Hay dos tópicos fundamentales que los pueden resumir: uno es innovación y otro es productividad, que no es nada nuevo para ninguno de nosotros. Pero lo curioso es la atención que se ha puesto en cuatro en concreto.

Una es la relación universidad-empresa. Si esta relación no es la correcta, puede haber grandes inventores en una sociedad, en un país, pero puede ser que no haya innovación. El ejemplo que siempre se puede exponer es: Edison no inventó la lámpara eléctrica, pero sí creó General Electric, y eso innovó porque cambió el mundo. Es un factor que en algunos países europeos se está teniendo en cuenta, y en concreto en el nuestro, es un gran reto. De hecho, esa relación tiene que existir de manera que no haya una diferencia entre universidad y empresa, que no haya clases diferentes.

Otro tema fundamental es el papel de las ciudades. Más que del Estado, o de las regiones, o de los países: las ciudades. Y ese papel en el mundo de Internet y lo que genera. En conversaciones con el alcalde de Barcelona, Jordi Hereu, hemos comentado que es fundamental crear la ciudad inteligente y crear la nueva atmósfera que pueda provocar que el talento pueda innovar, y como fruto de esa innovación, mejore la situación competitiva. Es un elemento básico que en muchos países europeos y en Estados Unidos se está tratando de una manera muy seria, y se está creando y desarrollando una nueva generación de empresarios basándose en lo que se llama la *ciudad inteligente*.

El tercer tema es el nuevo estilo, la nueva definición de liderazgo. El liderazgo colaborativo versus el liderazgo jerárquico o clásico. El liderazgo colaborativo permite no sólo el hecho de que un líder se pueda rodear de personas afines o con una química similar, o con muchas similitudes, sino todo lo contrario, con muchas diferencias, que permita el debate, la confrontación y que al final el resultado de todo esto pueda derivar en unos objetivos muy claros y la creación de algo

nuevo. La razón es que las nuevas generaciones son más exigentes en cualquier servicio que se les ofrezca y exigen una mayor personalización.

La personalización era un lujo y sólo era posible ante colectivos muy grandes. Hoy día se exige la personalización individual, y la única forma de acceder a ella es mediante las redes sociales. La tecnología o el mundo de Internet permiten esa personalización y ese acceso. El entender eso marcará un efecto competitivo de las empresas o de las asociaciones de empresas.

El cuarto tema es la productividad, en lo que se refiere a las organizaciones sin fronteras. Hasta ahora, tanto la innovación como la productividad eran patrimonio de una entidad, una empresa, donde había unos procesos productivos y se desarrollaban una serie de mejoras. Hoy día, las fronteras ya no están claras. Un ejemplo que les podría plantear es, por ejemplo, la creación o la inyección de flúor en la pasta dentífrica.

Colgate estuvo durante un tiempo intentando averiguar cómo inyectar flúor de una manera eficiente, porque se perdía en el proceso, se perdía en el aire, hasta que al final tuvo que publicar en una web de innovación pública el problema y pedir a la sociedad mundial si alguien podía aportar un proceso mejor, y esto lo aportó un mecánico de Estados Unidos con una serie de ideas, que además fueron muy innovadoras y no tenían nada que ver ni venían del mundo de los dentífricos, en concreto. Y eso es un ejemplo de cómo la innovación universal viene sin fronteras y va a transformar lo que es el mundo y la sociedad en general. Nada más, gracias.

### Àngel Castiñeira

Estamos en un punto donde de momento no hay más palabras. Quisiera saber si por parte de las personas que han sido mencionadas en las intervenciones hay algún deseo de réplica. Señor Alemany.

### Salvador Alemany

Bien, no exactamente réplica, porque en primer lugar tendría que agradecer a Enric Juliana el elogio. De todas formas, sí quería realmente subrayar algún aspecto de lo que él ha mencionado.

La primera derivada, digamos, de la conclusión podría ser que el empresario se ofrece para jugar dentro de la política. En todo caso, si fuera el caso que lo pensara, no pasaría a ser una propuesta digamos como segmento empresarial, podría acabar siendo un desiderátum. Pero tampoco es exactamente lo que estoy pensando. Creo que la idea básica que he querido exponer es la de un compromiso por lo menos por la vía de las instituciones en la que los empresarios tienen que moverse.

Yo creo, y lo he dicho claramente, que el largo periodo de bonanza ha hecho que el empresario se quede muy circunscrito a la empresa. Carlos ha expresado que incluso puede ser lo conveniente, porque lo otro es peligroso. Y es cierto, es peligroso. Es decir, cualquier cuestión que sea salir de tu propia empresa puede suponer, de alguna manera, o dormir menos o trabajar menos, y esto ya en sí mismo constituye un riesgo vital. Por tanto el comprometerse a representar al propio sector y representarlo, desde luego, con responsabilidad, en momentos como los actuales es ya muy importante. La representación empresarial, del mismo modo que la sindical, tienen que poner un plus de responsabilidad en relación a los momentos en los que la tarta a repartir es más generosa.

Este es un momento en el que la tarta es escasa y en el que es necesario poner este plus de responsabilidad. Pero en la exposición simplemente me he limitado a expresar que, hoy, la representatividad adolece de responsabilidad del representado, y con falta de responsabilidad o de compromiso del representado no puede ser excelente el representante. Me preocupa

esto porque, en la práctica, si las instituciones de representación acaban siendo estado dentro de un estado por sí mismos, se representan a sí mismos, por falta de voluntad y de esfuerzo del representado, puede ser realmente malo para el proyecto colectivo. Esta ha sido mi preocupación.

Que indirectamente se pueda aceptar que, al final, comprometerse y participar a través de las representaciones sectoriales o de estamentos institucionales acabe siendo un compromiso con el proyecto colectivo y esto incluya lo político, en todo caso sería, y repito, el deseo de lo que a mí me gustaría para funcionar mejor. Admito en este sentido la invitación.

### Àngel Casiñeira

Juliana pide también responder.

### Enric Juliana

He sido un poco víctima de mis palabras, por una razón: últimamente estoy algo obsesionado con una cosa de cuando era joven, de los años 70, que fue una generación un poco politizada, como muchos de ustedes lo habrán vivido también. Había una expresión, que ha caído absolutamente en desuso, que era el tener cultura política. Cuando usted decía que alguien tenía cultura política quería decir que disponía de una cierta visión o, cuanto menos, se esforzaba para tener una determinada visión de las cosas, una cierta voluntad de disponer de una visión un poco panorámica de las cosas.

A las palabras de Salvador Alemany en el sentido de que el empresario ha de tener en cuenta su entorno, les he dado esa interpretación. Y aprovecho simplemente para especificar un poco más lo que yo creo que ahora es una escisión clara, no sé si reversible, pero en todo caso



clara. Ya nadie habla de la cultura política y, en cambio, la política hoy, a mi modo de ver, es, de una manera predominante, cultura o perspectiva electoral. La mecánica viene determinada, en un sentido muy complejo, porque no es sólo una cuestión mecánica de técnicas o de conquista del voto, sino de una concepción del propio funcionamiento político, por la obtención del consenso y el mantenimiento del consenso.

Creo que en estos momentos, cuando se producen problemas de fondo como los que hay ahora, esta escisión entre política y política electoral es clara, y es difícil de explicar; tan difícil de explicar que Salvador Alemany ha tenido por un momento la impresión que yo le quería empujar a un terreno que en Cataluña es particularmente no deseable. Nada más.

### Àngel Casiñeira

Señor Piqué. De nuevo, una réplica.

### Josep Piqué

No es réplica, es una apostilla, porque además creo que el comentario que ha hecho Enric de lo que yo, a modo de provocación, he llamado italianización y argentinización ha sido muy atinado. Lo puedo compartir pero creo que, de todas maneras, vale la pena seguir con la provocación. Y digo por qué: porque cuando uno habla de italianización, ¿a qué se refiere? Pues se refiere a la manipulación de las instituciones políticas o de todo tipo por parte de los partidos políticos.

Eso en Italia, además, recibía un nombre: se llamaba *lottizzazione* y, bueno, sólo hace falta mirar lo que sucede con nuestro Tribunal Constitucional, con el Consejo Superior del Poder Judicial, con el Tribunal Supremo o con los organismos regulatorios, como la Comisión Nacional de la Energía, o el Tribunal de la

Competencia, o la Comisión Nacional del Mercado de Valores, para no hablar sólo de españolización en términos de que tenemos comportamientos especulativos, sino que la disputa por el control de esas instituciones, que es una tremenda perversión democrática por parte de las cúpulas de los partidos, está llevando a su total desprestigio. Y esto, para un país, es muy grave, muy grave, y yo no lo minimizaría.

Respecto a la argentinización, yo me refería a algo que creo que en las últimas semanas nos debería de preocupar a todos y es la vuelta a una cierta retórica de confrontación social que creía olvidada, y a una cierta demonización de las representaciones empresariales cuando no dicen exactamente lo que quiere el Gobierno, y a un cierto retorno a una retórica populista y radical que en mi opinión no nos conviene.

Y has dicho una cosa, Enric, que vale la pena remarcar. En todos los episodios anteriores, en los que hemos hecho frente a situaciones muy críticas, ya sea por carácter defensivo, por tener que afrontar una situación que ya era casi catastrófica, o porque se tenía que hacer frente a grandes retos, todo ha ido acompañado, primero, por una cosa que ahora ya no tenemos: la modificación del tipo de cambio. Pero después también por reformas estructurales y reformas muy de fondo, que para que vayan adelante necesitan de la complicidad de los interlocutores económicos y sociales.

Yo esto es lo que echo mucho de menos ahora, y si además lo acompañamos de determinadas fotografías en determinados sitios, con determinada escenografía y determinada terminología, creo que, efectivamente, vamos a la primacía del interés electoral a muy corto plazo, por la vía de intentar minimizar los daños en términos electorales, pero que no se está haciendo política de verdad. Creo que esa preocupación la podemos compartir.

### Àngel Casiñeira

El *president* Pujol.

### Jordi Pujol

Bueno, yo voy a ser un poco contradictorio conmigo mismo, por cierto. En primer lugar, todo lo que se ha dicho en el sentido de que la situación económica española es mala y, bueno, no me importa decir que, además, ha sido muy mal conducida, porque eso es muy evidente, pues es cierto.

Miren, hoy quería leer los resultados de las elecciones alemanas y he comprado el *Frankfurter Allgemeine Zeitung*. En la página principal segunda de la contraportada hay un artículo de Wieland, que usted, Juliana, conoce, que me parece que es el corresponsal en Madrid, no lo sé con certeza, que se titula “El paciente español”. Ustedes han visto esta película, *El paciente inglés*... El paciente se muere; el paciente inglés se muere... Pues el paciente español no se morirá. “El paciente español”. La primera línea dice: “El hombre enfermo de Europa es España.” Así empieza Wieland. Wieland se ha equivocado muchas veces. Se equivoca siempre que habla de Cataluña, por cierto. Por lo tanto, también se puede equivocar en esta cuestión. Yo creo que además se va a equivocar. Pero, de todas formas, la situación es grave y no es para tomársela en broma.

Dicho esto, veamos por qué creo que la situación es grave pero que se puede superar bien. Hombre, porque hay muchas cosas positivas, muchas, en el quehacer diario, cotidiano. Sales a la calle y ves a la gente, por ejemplo, en fin, como tengo poco trabajo, porque como ustedes saben estoy retirado... Entonces vienen: “oiga, quiero verle”, y algunos de ustedes... “quiero conocerle”. “Muy bien, venga a cenar con unos cuantos...” Me encuentro con mucha gente joven que vale. El

alcalde ha hecho una exposición de la cual en realidad se desprendía que mucha de esta gente que va al 22@, etc. es joven. Y de esta tenemos mucha; lo que pasa es que no sé si la sabemos aprovechar. Y está haciendo cosas muy bien hechas. El otro día dije, “oye”, esta vez fui yo, “que vengan esos tres del Sónar”. Vinieron los tres. Les dije: “yo, y ustedes ya entenderán”, claro, el Sónar, “*bum-bum, bum-bum, bum-bum...*”, “ustedes ya comprenden que a mí no me interesa nada el Sónar”. “Lo comprendemos”. Claro, un viejete y tal, lo comprendieron. “No me interesa ni me gusta”. “Ya lo sabemos”. Muy bien. “Pero me interesan ustedes, porque ustedes, que son gente joven, resulta que organizan en Barcelona cada año un concierto de estos *bum-bum, bum-bum*, al que vienen de todo el mundo”; el señor alcalde lo sabe. Es una fiesta de primera magnitud mundial.

Pero, además, han creado una empresa, estos tres, que se dedica a hacer conciertos de *bum-bum-bum* en todo el mundo. Y son gente de primera. Y ganan dinero. Yo creo que incluso ganan mucho dinero, no lo sé. No lo digan a nadie, no lo digan a nadie. Pero bueno, este ejemplo es uno de tantos, quizás no tan espectaculares, de mucha, mucha gente, gente joven, que hace sus empresas y que, en fin... Hay una gran efervescencia. Naturalmente, y el *conseller* de Industria también lo sabe, esto. Y el *conseller* Castells. Ellos lo saben, y yo también lo sé. Solamente con ir por el mundo explorando, fijándose, resulta que esto está ahí.

Ahora, resulta que estos se quejan de muchas cosas. Se quejan de muchas dificultades que les ponen todas las administraciones, todas: las municipales, las autonómicas, el Gobierno del Estado, etc. Todas. Ahí sí, hay mucha dificultad para hacer cosas. Y en Cataluña ponemos, entre todos, como hemos querido ser una sociedad casi perfecta, más dificultades si cabe; y hay empresas que se nos van porque están hartas de nosotros. Pero ellos son buenos, y el otro día lo comentábamos con el *conseller* de Economía.



Muy bien, estos están ahí, y a pesar de todo, pues muchos se quedan, y más se quedarán si hacemos un pacto para hacer las cosas fáciles a la gente. Y para no dar tanta cancha, tampoco a ustedes los periodistas, a la gente que sistemáticamente pone obstáculos. Porque realmente en Cataluña hay gente que se dedica, sistemáticamente, a poner obstáculos. Gente del mundo político, gente del mundo intelectual, gente del mundo social... en fin, obstáculos. Esto sí, esto es un problema, esto es una amenaza seria por lo menos desde la perspectiva de Cataluña.

Bueno, esto quería decirles pero, de todas formas, pienso que finalmente la abundancia de lo bueno triunfará, no sobre la maldad, la palabra sería excesiva, pero en fin... sobre los obstáculos estos sistemáticos con que se encuentran.

En contra de lo que dice Juliana, yo creo que el ascensor funciona. Y el ascensor funcionará porque, a pesar de todo esto, esta efervescencia existe, aunque a veces hay que ir a buscarla un poco, pero es fácil de encontrar. Por lo menos, a mí me vienen a buscar. A mí, que no puedo hacer nada por ellos. Solamente escucharles. Hay mucha efervescencia, y lo efervescente siempre sube, como sabe el señor Juliana, ¿verdad? Pues algo, por lo menos, de esta gente va a subir. Yo creo que este es el futuro de Cataluña. Cataluña tiene un futuro difícil en este momento, pero esa efervescencia nos va a ayudar a salir adelante. Yo de esto estoy absolutamente convencido.

Y luego, finalmente... Bueno, aquí hay representantes de la Administración... Bueno, en fin, es trabajo de ustedes, de ustedes. Mío, mío ya no, ¿verdad? Pues que no se encuentren tantos obstáculos, y que no se encuentren aquí más obstáculos que en otras partes.

Dos últimos comentarios. Yo estoy de acuerdo con Carlos March en que, a pesar de todas estas cosas, y a pesar de Wieland, que dice que España es el enfermo de Europa –que un poco lo es, en estos

momentos–, pero bueno, los enfermos se curan, generalmente se curan, esto se puede superar. España es un país emergente en muchos aspectos y tiene una potencia interna muy fuerte, que le viene de una decadencia muy larga, de la cual está saliendo. Y cuando se sale de una decadencia muy larga, a no ser que se recaiga enseguida, pues esto lleva un fuerte empuje.

Naturalmente este empuje es posible, y me permito hacer una observación que no quisiera que nadie interpretara mal, si en el país no domina la frivolidad. Si en el país dominan la frivolidad y la facilidad, el discurso fácil, de quien sea, del gobierno, de la oposición, de los unos, de los otros, de los de más allá, entonces el país puede realmente, poco a poco, ir cayendo si no en la italianización, por lo menos si en una cierta situación, en fin, de embarrancar, por así decirlo; podría ser, podría ser. Esperemos que no sea así.

Última cosa que quería decir: bueno, oiga, el liderazgo es necesario. Veo que alguien ha dicho: “Bueno, pero los liderazgos colectivos...”. Los liderazgos colectivos, de acuerdo. Los liderazgos colectivos, un sector social, un sector político, un sector intelectual, un sector tal... Pero, de todas formas, normalmente se necesita que realmente se plasme algo, es decir, que realmente haya un mensaje que diga: vamos a ir por allí. Es decir, esto no es solamente una difusión, por así decirlo... Generalmente hay un momento en el que hay que decir: vamos a seguir por aquí. Y esto, no es que sea individual, pero tampoco puede ser una cosa estrictamente difusa. La cosa difusa, quiere decir el fondo, que haya un espesor, que haya un peso, esto es necesario, evidentemente, en el sentido bien orientado. Pero finalmente tiene que haber alguien, o algunos, o quienes sean, que digan: vamos a ir por allí. Con energía, con fuerza. Excelente, por cierto, discurso de Castells, que decía que en un momento determinado, con una cierta ética, con una cierta épica, con una cierta... ejemplaridad. Esto se necesita, o sea

que, pensar que bueno, de una forma natural ya saldrá, pues no. Tiene que haber alguna... no digo individualización, pero alguna concreción de este tipo de liderazgo.

Y en el grado en que no existe, pues creémoslo entre todos. Y seguro que lo habrá. Si quieren ustedes fijarse en ver si habrá o no un liderazgo, fíjense en una cosa: hay alguien, o algunos sectores y algunos grupos –y puede ser más de uno, más de dos y muy distintos– que haya voluntad de destruirlos. Pues mire, ahí seguramente hay una posibilidad de liderazgo.

Es decir, ¿a quién atacan con entradas duras en el FC. Barcelona? A Messi. Está claro, esto, ¿no? A Messi. Por lo tanto, si ustedes se fijan en el panorama... ¿Hay voluntad de destruir algo, o a alguien, o a algunos? Pues a lo mejor es que han pensado que esos tienen capacidad de liderazgo.

En todo caso, no renunciemos a los liderazgos individuales. Es decir, la importancia que tiene el liderazgo, recae en parte de forma individual. Lo tiene de un país, entendamos, pero finalmente hay uno que sabe adonde va. Ahora resulta que está la Merkel, una señora que nadie hubiera pensado nunca que podía ser líder, pero que en muchos aspectos, resulta que es líder.

Por lo tanto, aquí, un esfuerzo de este tipo, en el terreno de la Administración, en el terreno político, en el terreno social, también hay que hacerlo. Pero el país tiene –ahora me refiero a Cataluña– mucha más vitalidad de la que a veces pensamos y decimos, porque estamos un poco apesadumbrados, por así decirlo. Apesadumbrados, acongojados, como decía también aquel otro. Acongojados, a veces, con ciertas imágenes, pero si quitamos estas imágenes, detrás hay los del Sónar, por ejemplo.

Hoy lo comentaba con el secretario de Estado del ramo... Ha habido un cambio tremendo,

un poco en toda España, pero en Cataluña especialmente en el campo de las universidades y de la investigación. Un cambio muy importante y muy positivo, incluso en el ámbito español. De las 17 ayudas económicas que ha dado este año Bruselas, nueve son de aquí. Ahora ya no se nos van científicos. O mejor dicho, se nos van científicos, pero también vienen. Y cuando Beato dice que quiere hacer algo en el instituto de genómica, se viene de Marburg pero además trae a unos científicos alemanes de Marburg. Esto ha cambiado. Y esto está pasando aquí, *i vostè senyor alcalde ho sap, oi que sí? Molt bé. Doncs jo també.*

Nada más. Simplemente quería decir que hay efervescencia en el país, hay salud y lo importante es que sepamos aprovecharlo. Muchas gracias y perdonen... Que no tocaba...

### Àngel Castiñeira

*Sí que tocava, sí.* Hay todavía tres palabras pedidas, primero el señor Font, Joan Font.

### Joan Font

Gracias. Quisiera aportar un cierto contrapunto a lo que se ha venido diciendo hasta el momento y defender una determinada manera de entender el hecho empresarial.

El *conseller* Castells ha hablado de bandera, si mal no recuerdo, de banderas, de proyecto y de coherencia o credibilidad. Yo, como es natural, pensaba en el ámbito de la empresa cuando lo decía, y después en el campo político: ¿Qué banderas y qué proyecto...? Credibilidad sí lo entiendo. Y ¿por qué lo pensaba? Porque cuando hablamos en términos de empresa, decimos: “Mire usted, yo empezaré con un trabajador y quiero intentar..., o quiero ser competitivo

con las mejores empresas de mi sector en el mundo. Quiero tener equipos competitivos y preparados, los mejores, conmigo. Y arriesgaré hasta el límite, sin pasarme, pero para no perder ni un momento de crecimiento a lo largo de la historia. Y este creo que es un proyecto motivador, ilusionante, por el que puedes izar una bandera e invitar quizá a miles de personas a compartirlo.

Cuando esto lo trasladamos al terreno político, me digo: “Oiga, ¿cómo tratan a los políticos, los medios? Yo prefiero trabajar de ocho de la mañana a nueve de la noche, discutir con los sindicatos, con los banqueros, con los proveedores..., que al final es una discusión noble y en la que no hay que firmar nada y cuando decimos: «Trato hecho», ipues trato hecho!, y se cumple. Y no se utiliza la consabida falsedad para atacar cinco minutos más tarde. Y no sales en según qué medios en una situación que me parece absolutamente humillante y –permítanme decirlo– desgraciada. Sí, es desgraciada la manera con la que son tratados, en determinados momentos, el hecho político, seriamente, o el país.

Quisiera reivindicar el trabajo, el esfuerzo, el equipo, la ambición, la ilusión y el juego limpio que se da en los colectivos vinculados a la empresa. Y, a veces, hay gente que parece que no se lo acaba de creer. Las negociaciones con la banca, con los proveedores, con los sindicatos, creo que hoy se llevan a cabo con un tono y un nivel, en este país, que no tienen nada que ver con lo que ocurre en el terreno político.

Comparto, pues, en parte la posición del señor Alemany, en el sentido de que el empresario, con respecto al entorno, algún compromiso y alguna implicación debe tener. Es evidente que a los empresarios nos interesa que haya el máximo número de puestos de trabajo, de la mayor calidad posible; la máxima justicia social; la máxima

cohesión social, etc. Todo esto nos interesa, pero, ¿a cambio de qué? Y ¿hasta dónde llega el papel del empresario?

Se ha afirmado, repetidamente, que nuestra labor es ganar dinero sostenidamente en el tiempo, cumplir unas reglas..., aportar calidad... Pero también quisiera que se entendiera que pedir algo más, al ver cómo son tratados determinados colectivos, no hace ninguna gracia. Bastante trabajo tenemos, los empresarios, para llevar adelante la empresa, para que después alguien sienta la necesidad y tenga ganas de que le arranquen la piel a tiras. A veces, no es sólo eso, sino que se utilice la mentira a sabiendas, y que unos y otros sepan que se está jugando sucio en temas que resultan trascendentes.

Yo únicamente quisiera llamar al empresariado a adoptar un papel más activo o más comprometido, en este sentido. Aunque, bueno, ustedes mismos reflexionen si es muy motivador este llamamiento.

### Àngel Castiñeira

*Gràcies, Joan.* Era el tipo de sinceridad, aunque cueste, que pedía en las intervenciones. Hay una palabra todavía de Joan Majó pero antes me la había dado a mí mismo, y yo tenía un par de preguntas y un comentario.

Una pregunta, dirigida al señor Salvador Alemany, pero en realidad para la mayoría de empresarios. Ha habido una imagen que ha utilizado Salvador Alemany en su intervención que me ha gustado: cuando hacía la diferencia entre *ser* y *estar*. Y decía: “Podemos ser buenos y estar mal”. También podría ocurrir lo contrario, que seamos malos y estuviéramos bien.

¿Cuál es mi pregunta? Mi pregunta es que no sé si la clase empresarial, los líderes empresariales, en Cataluña y en España, han hecho suficientemente

bien el diagnóstico de si son buenos o no. Es decir, creo que en el contexto de bonanza que hemos vivido algunas cuestiones referidas a la captación de talento, los niveles de productividad, las reinversiones en las empresas, podrían ser cuestionadas. Por tanto, interrogarnos sobre si hemos sido o somos buenos, en relación con la pregunta de este encuentro, que es: “¿Qué tipos de liderazgos empresariales necesitamos?”, sería pertinente. No sé si hemos diagnosticado suficientemente bien fortalezas y debilidades, y sospecho que tenemos también debilidades, tanto en el ámbito catalán como en el español. Esta sería una primera pregunta, que me parece que es importante.

Un comentario: le he dado vueltas todo el tiempo. Creo que por parte de la clase empresarial, sobre todo en Cataluña pero creo que también en España, es muy importante vincular el proyecto de empresa con el proyecto de país. Y es cierto que seguramente un empresario catalán no puede dedicar más horas y más esfuerzo a construir un plan estratégico para su país cuando ya tiene suficiente con su situación particular. Pero aquí creo que el planteamiento es equívoco, porque parece que se le pidiera al empresario, individualmente, que hiciera algo que no le corresponde. Lo que corresponde es plantearnos qué tipo de plataformas, qué tipo de foros, qué tipo de instancias pueden facilitar que un colectivo de empresarios que disponéis de un conocimiento del país excelente, podáis también contribuir a su plan estratégico.

Es decir, está muy bien un acto reactivo a favor de un aeropuerto, o a favor de una compañía aérea, no lo sé. Pero creo que, más allá de un acto reactivo, lo que se puede pedir de un colectivo que ejerce liderazgo en el mundo de la empresa es que disponga de plataformas en colaboración con los sectores sociales y políticos para poder también contribuir a ese modelo de país. Yo eso es lo que no encuentro, no lo encuentro hoy por hoy ni en Cataluña ni en España.

Es decir, en España por ejemplo, no ha sido posible un encuentro entre sindicatos, empresarios y Gobierno para salir de la crisis. Y, que yo sepa, tal vez lo ignoro, pero en Cataluña tampoco lo he visto. Ese tipo de plataformas existen hoy por ejemplo en Francia y existen en otros países. Yo he hablado múltiples veces del caso de Dinamarca, de cómo el Copenhagen Center fue una plataforma que movilizó, con iniciativa del Parlamento danés, a todos los sectores, incluidos precisamente los empresarios, para definir un proyecto de país. Por lo tanto, ahí hay deberes a plantear a los representantes empresariales que estáis aquí. Algunos sois empresarios a título individual, pero luego hay representantes de distintos grupos empresariales: la CECOT, el Cerele d'Economia, FemCat etc.

Por último, aunque nos aparta del tema, hay una pregunta inevitable para el *conseller* Castells en relación con el tema del liderazgo: si el liderazgo, y fundamentalmente el político, implica proyecto, enrolamiento, embarcarse, unidad, credibilidad, ética... bueno, pues evaluemos eso en Cataluña. Es decir, ¿tenemos proyecto? ¿La gente se enrola ilusionadamente con la política? ¿Hay unidad en los temas fundamentales? ¿Disponemos de una clase política hoy con credibilidad? E incluso, en otros términos, se puede hablar incluso de ética. Bueno, yo pienso que ahí también está la prueba del algodón. Perdonad que sea -a estas horas se puede perdonar- políticamente incorrecto, pero hay que plantearlo, en la línea de lo que decía hace un momento Joan Font. Es un tema en el cual no podemos quedarnos sólo en el discurso teórico sobre el liderazgo, sino que tenemos que aplicarlo a nuestra realidad. Por mi parte, nada más. Tiene la palabra el señor Joan Majó.

### Joan Majó

A ver. Àngel, con lo que acabas de decir has anticipado lo que yo quería plantear, en el sentido

siguiente: creo que hemos hablado demasiado de liderazgo. Así de claro. Y siento decirlo así porque, de alguna forma, es un tiro a la línea de flotación de toda la jornada. Pero creo que lo importante no es el liderazgo, y tomo algunas de las palabras de Castells, y no es el único que lo ha dicho. Los últimos que habéis hablado, lo habéis dicho: lo que necesitamos no son sólo líderes. Lo que necesitamos son proyectos. Y lo que de verdad mueve son los proyectos. Porque un líder que mueve sin proyecto es una frustración absoluta, a la larga. Ya sé que, probablemente, un proyecto lo genera un líder, pero creo que más bien un líder lidera un proyecto.

La idea de que la crisis o la situación actual necesita para salir de ella líderes, yo pienso que es equivocada. Yo pienso que lo que necesita son proyectos, y cada uno es esclavo de su currículum. Hoy, varios de los que habéis hablado habéis mencionado –el propio Carlos March y Piqué– la transición, y la crisis de la transición, que por cierto vale la pena acordarse. Ahora estamos en un 19% de paro; en la época en la que yo estaba en el Ministerio llegamos a un 23%. Y con un 16% de inflación. *Per dir-ho clar, allò era una crisi de nassos.*

Yo no tengo la sensación de que en aquel momento se saliera del tema porque había grandes líderes. Evidentemente, en el Gobierno había un líder indiscutible que se llamaba Felipe. Pero fue el conjunto de la sociedad que se autoatribuyó un proyecto, que primero era el proyecto de la transición, de construir la democracia en España, de construir la Generalitat en Cataluña. Luego era el proyecto de entrar en la Unión Europea, *llavors li dèiem* el Mercado Común... Estos proyectos generaron una dinámica que llevó... no el Gobierno, no los políticos, la sociedad... a que saliéramos de ello y se saliera de ello adecuadamente.

En este momento esto es lo que falta, y por tanto mi deseo con estas palabras era decir sobre todo: centrémonos mucho más que en este aspecto tan

personalista del líder en el aspecto más colectivo del proyecto, que me parece que es lo que puede llevarnos a encontrar la forma de empujar la salida de la crisis. Porque, de alguna manera, en un proyecto la gente se siente mucho más activa, mucho menos espectador que simplemente en el seguimiento de un líder. Y no hacemos probablemente un bien social exagerando el aspecto personal de esta dinámica.

### Àngel Castiñeira

*Gràcies, Joan.* Tiene la palabra Joan Carles Gallego y luego el *President*.

### Joan Carles Gallego

Algunas cuestiones en relación con cosas que se han dicho... Voy a hacer una intervención desde una posición sindical, por lo tanto algo distinta de lo que hasta ahora hemos planteado.

Coincido con algunas de las cuestiones que han dicho en las intervenciones que ha habido en la otra sala. Coincido cuando se planteaba la necesidad de que para que haya liderazgo empresarial ha de haber liderazgo político. Creo que esto es así. Liderazgo político y liderazgo empresarial han de convivir, han de compartir... Pero claro, entiendo que detrás de esta frase o de este planteamiento también estamos poniendo en cuestión mucho de aquello que hemos dicho durante mucho tiempo de que estado y mercado no tenían que relacionarse; que menos estado y más mercado. Esto también lo estamos cuestionando. Cuando decimos que para que haya liderazgo empresarial ha de haber liderazgo político, también estamos diciendo que, posiblemente, para que haya mercado ha de haber también estado o unas reglas de juego. Yo estiro aquí, en este caso, las hojas del rábano para llevarlo a mi casa. Por tanto, yo entiendo que, en este caso, el liderazgo político y



el liderazgo empresarial han de avanzar juntos, pero eso quiere decir que ha de haber estado. Y, por tanto, que aquello de que el mercado podía funcionar sin estado, sin intervención política, de la cosa pública, no funcionaba.

La segunda cuestión, la situaba no Carlos Marx, sino March, Carlos March, cuando decía que para que haya liderazgo empresarial necesitamos que haya coraje, necesitamos visión estratégica, corto plazo y largo plazo, necesitamos superar la aversión al riesgo. Evidentemente yo estoy de acuerdo con esto. El liderazgo empresarial ha de suponer estas cuestiones: coraje, visión estratégica, corto y largo plazo, no tener aversión al riesgo. Pero claro, estos últimos años, de gran crecimiento económico, en este país precisamente se ha apoyado en un liderazgo empresarial que no tenía mucho coraje, era muy cortoplacista y riesgo asumía poco. Ha habido un gran crecimiento económico en términos macroeconómicos. Habrá las situaciones concretas, pero en términos macroeconómicos todos sabemos que el liderazgo empresarial se ha apoyado más en la economía especulativa. Por tanto, estoy de acuerdo también con este planteamiento.

La tercera cuestión que yo quisiera destacar la planteaba Salvador Alemany. La necesidad de que el empresariado ha de tener implicación en la cosa política. Se debe implicar en la política. Ha de intervenir, ha de negociar, ha de estar presente en la cosa política. Yo lo comparto. Lo comparto porque los trabajadores lo hemos entendido siempre. Nosotros queremos negociar en la empresa lo que cobramos y queremos negociar con el estado cómo lo gastamos. Buenos servicios públicos siempre harán que lo que yo cobro, que lo he conseguido con la organización de la empresa, lo voy a gastar menos porque tendré más cobertura de transportes, de servicios, de lo que sea.

Pero claro, resulta que hemos tenido una realidad durante mucho tiempo cuando vamos a hacer

negociaciones tripartitas; sindicatos, empresarios y Gobierno... Cuando ponemos temas sobre la mesa: vamos a hablar de la renta mínima de inserción, por ejemplo. Los trabajadores –o los sindicatos– queremos hablar de la renta mínima de inserción. Los empresarios dicen: bueno, bueno, habladlo vosotros y ya nos explicaréis lo que habéis decidido, como si se tratase de un tema que no fuera con ellos.

Por lo tanto, estando de acuerdo con estas tres cuestiones que se han planteado –el tema del liderazgo político, el liderazgo empresarial y el tema de la implicación política de los empresarios–, creo que ahora estamos en un momento donde, posiblemente, en una situación de crisis, complicada, problemática, tendríamos que abordar a través del diálogo social, el encuentro de las tres partes a ver cómo afrontamos el futuro, las bases del cambio.

Pero claro, esto requeriría que tuviéramos un diagnóstico compartido de cuál es la situación en la que estamos. Posiblemente, nosotros partimos de una visión de que las ventajas competitivas de la economía española y de la catalana durante estos últimos años están agotadas. Por lo tanto, posiblemente en esta mesa de diálogo social, o en esa mesa de concertación social –o como lo queramos decir– hemos de proponer, a partir de un diagnóstico que tenemos que compartir, hacia dónde queremos ir.

Claro, desde nuestro punto de vista, hoy, las reformas necesarias para salir de esta situación de crisis no pasan por hablar de costos laborales. Ahí nuestras ventajas competitivas están agotadas. Hablando de costes laborales, tendremos competencia en cualquier otro sitio... No es ahí donde tenemos que poner el foco. El foco lo hemos de poner en ver si somos capaces de pactar, de consensuar, de concertar aquellas medidas que sitúen las bases materiales que permitan el crecimiento económico futuro del país, que pongan

aquellas bases materiales para que este liderazgo empresarial pueda asumir el coraje, este no cortoplacismo, sino medio y largoplacismo, temas de formación, de educación, de infraestructuras tecnológicas, de conocimiento... Todas aquellas cuestiones que van a ser las que van a permitir el crecimiento. Situar el foco exclusivamente en los costes laborales es cortoplacista, es intentar continuar agotando las ventajas competitivas que entendemos que están agotadas.

Este es el problema que estamos teniendo en estos momentos en la mesa del diálogo social: que no acabamos de ponernos de acuerdo en el diagnóstico y, por tanto, en qué es aquello que tenemos que pactar; aquello que tenemos que abordar.

### Àngel Castiñeira

Vamos a dar las últimas palabras porque también será importante que podamos descansar de cara a la sesión de mañana. ¿Les puedo pedir que sean breves?

### Jordi Pujol

Quería redondear lo que ha dicho Majó. Tiene razón. Es decir, tiene que haber un proyecto y tiene que haber un poso de opinión pública, en fin, muchas cosas. A veces hay países que rechazan absolutamente el liderazgo político; Suiza por ejemplo, que no va mal, pero en fin, lo tiene prohibido, por así decirlo...

Sin embargo, el mismo ejemplo de Felipe González más bien va en otra línea. Y podríamos poner también quizás el ejemplo de Suárez, que también naturalmente encarnaba un proyecto, pero en fin... A uno le cuesta pensar cómo hubiera sido todo aquello con algún otro tipo de dirigente...

Pero en Felipe González está muy claro. Realmente, tú tienes razón, pero hay otra cosa: en un momento

determinado –y ahí hay un acto de liderazgo en ese caso personal–, el Partido Socialista rechaza los planteamientos por así decirlo reformistas que introducía Felipe González. Y pierde en el Congreso. Y entonces hay el acto de liderazgo, que es lo que hace posible que el proyecto no se interrumpa: “Oigan, señores, yo...” –aquella frase, más o menos, de...– “...yo prefiero morir apuñalado en el metro de Nueva York que de aburrimiento en el de Moscú”. Algo así dijo, ¿no? Bien. Entonces, el partido dice que no. El partido dice que no, que hay que seguir fiel a las líneas del marxismo-leninismo o algo por el estilo. Pues oiga, de acuerdo, pero yo... conmigo no. Y se va. Y se va, y entonces aquí hay un acto de liderazgo, aquí hay un acto... sí, del marxismo no marquiiano, no. Y aquí se va, y aquí hay un acto de liderazgo, personal. Pero entonces todo el partido se levanta y le va a buscar: “No, no, no, no, no. Vuelve. Lo que quieras.”

Fue así. Y los socialistas aquí presentes lo corroboran, ¿no? Por lo tanto, tú tienes razón, pero a veces es necesario que haya, además, esto. Podríamos poner muchos más ejemplos. En fin. De todas formas, tiene mucha razón, como siempre, claro.

### Àngel Castiñeira

Antoni Abad.

### Antoni Abad

Nuestros abuelos nos decían: “*Quan no es pot, no es pena*” (Si no puedes, no es tu culpa). Pero resulta que podríamos estar mucho mejor de lo que estamos. Porque, si se trata de poder, podemos. Pero no estamos haciendo casi nada. Y, como empresarios y representantes de empresarios, me parece que estamos llegando a la conclusión de que, hoy por hoy, quien corre más riesgo es quien no dice las cosas por su nombre. Y pienso que estamos

dispuestos a romper algunos silencios que hemos mantenido, acaso también porque hemos sido poco invitados desde el ámbito político. Y también hemos sido poco activos durante todos estos años de gran crecimiento. Pero ya basta de callar tanto.

Y otra cosa que estamos diciendo es que lo que tiene más riesgo es no actuar. Vuelvo a decirlo: no hay derecho de que estemos en la situación en la que estamos. Y también se han dicho cosas que para mí son muy importantes, como cuando Carlos Losada explicaba, a propósito de los liderazgos, el peligro del éxito. A mí ya me explicaron, hace muchos años, que había un undécimo mandamiento, que era: “No te endiosarás.” Y me parece que esto deberíamos recordarlo todos. Por tanto, nada de liderazgos arrogantes y prepotentes, ni de liderazgos sin ética. Y esto es algo que pienso que es absolutamente palpable: queremos decir las cosas por su nombre, con educación. Queremos actuar y que se actúe en cuanto sea posible. Y queremos hacer las cosas con ética. Y también existe otro peligro del éxito, que es el peligro de la mediocridad, y estamos también absolutamente envueltos en ella.

Y eso también tenemos que explicarlo claramente y, a partir de aquí, reclamar responsabilidades a cada cual. Se ha dicho: saldremos de esta situación si se predica este discurso de la responsabilidad de todos. Me parece letal cuando el presidente del Gobierno parece que dice que todo se soluciona con dinero. Y se ha dicho que la salida de esta situación pasa, en buena parte, por un tema de actitudes y valores. Y de recuperar cosas básicas, como el valor del esfuerzo del estudiante, porque se empieza por aquí. Y con el esfuerzo del desocupado. Y con el esfuerzo en productividad del que trabaja. Y con la transformación y la modernización de la función pública.

Todos estamos llamados a transformar. El problema es que estamos a la cola. O nos ponemos todos manos a la obra rápidamente –y acabo señalando el valor competitivo del tiempo–, o todos

realizamos este esfuerzo de recorrido inmediato y hacemos esta pedagogía, todos los que podamos liderar, a un lado y a otro, o tendremos un camino largo, complicado y en el vagón de cola durante mucho tiempo. Pienso que, colectivamente, nos merecemos hacer este esfuerzo. Como mínimo, muchos lo deseamos. Transformar el país desde este “atreverse”. A veces parece que liderar sea cuestión de valentía, como alguien ha dicho antes. Pero acaso no sea necesario tener valentía, sino sólo ser responsable y, desde esta responsabilidad, llegar a estos pactos.

Ésta me parece que es la mejor pedagogía.

### Àngel Castiñeira

Gracias, Antoni. Me parece que el *conseller* Huguet había solicitado la palabra. Es la penúltima. Después el *conseller* Castells y finalizamos.

### Josep Huguet

Solo un par de cuestiones. Aquí se ha dicho y se ha reiterado que hubo proyectos en el pasado que impulsaron cambios –y no entramos ahora a analizar si es por el peso del líder o del proyecto. Yo, naturalmente, en la época de la reestructuración económica de 1959 tenía pocos años, pero después viví la transición. Y, evidentemente, la transición y la entrada en Europa han sido claves. El advenimiento de la democracia, la homologación democrática, la transformación de una economía autárquica en una economía abierta y la transformación de un estado centralista en un estado autonómico.

Hemos conseguido todo esto, pero ahora ya se ha acabado. Y la cuestión es: ¿Cuál es el siguiente horizonte? Y esto es lo que la sociedad catalana –también la española

tendrá que hacer su reflexión– tiene que plantearse: ¿Hacia dónde vamos? Porque el Estado autonómico ha llegado a sus límites y ello tiene consecuencias económicas. Todo el mundo está pidiendo acuerdos, pero en la dinámica política española –insisto– lo veo muy difícil, porque está enquistada en la bipolarización. Yo no le veo posibilidades que, en cambio, sí se dan en Cataluña.

No es cierto que aquí no haya sido llamado el empresariado. Aquí, por lo menos este gobierno, lo ha llamado desde el primer día. Existe un acuerdo de competitividad suscrito con empresarios y sindicatos. Y en el acuerdo de innovación y en el acuerdo de inmigración no siempre están todos, pero sí casi todos. Y el acuerdo de educación.

Por tanto, ha habido sindicatos, patronales, universidades –en algunos casos– pactando, y el gobierno y la oposición. Y este clima que se da en Cataluña no se da en España.

Habrà gente que dirà: “Ya está arrimando el ascua a su sardina.” Pues acaso sea cierto. Pero si no vemos que aquí hay un problema, no lo abordaremos. Y tenemos que abordarlo. Si no, ya podemos ir quejándonos... Estoy totalmente de acuerdo con Josu Jon Imaz. Finlandia hizo lo que hizo. Finlandia son cinco millones de habitantes, sinergias, valores compartidos, y todos a una. España a veces es demasiado grande para hallar sinergias. Hay culturas diferentes...

¿En qué se ha basado el crecimiento del PIB en algunas zonas? Alguien lo ha dicho antes, acaso March. Con Toni habíamos hablado de ello algunas veces. ¿Cómo es posible que en los mejores momentos económicos haya un 8 % de paro estructural, que significa que en algunas regiones es del 10 % o del 12 %? Subsidios, subsidios especiales y empleo sumergido. ¿Se aborda la cuestión o no se aborda? Porque, si no, tenemos que saber a qué jugamos. Porque esto

nos carga a quienes tenemos déficit fiscal y, pese al nuevo sistema de financiación, continuamos con déficit fiscal. Esto tiene que abordarse. No podemos mirar hacia otro lado, porque este problema subsiste: tenemos un problema político-económico.

Y ya está. Simplemente quería dejar constancia de ello, porque, si no, vamos haciendo discursos en el aire sabiendo que, en otros estados –ya sea porque son estados de dimensiones reducidas o porque son estados auténticamente federales–, la marcha política no impide las grandes decisiones sobre cambios estructurales.

Y aquí tenemos un modelo que está en un híbrido entre el centralismo y el federalismo, y los híbridos no tienen descendencia.

### Àngel Castiñeira

Conseller Castells.

### Antoni Castells

Bien, yo venía hoy aquí a escucharos. Esta es la reunión sobre liderazgo empresarial y yo ya había hecho mi papel con lo que hemos dicho antes, pero no puedo resistir la tentación de añadir algunas palabras. Además, Àngel Castiñeira me lo ha puesto difícil y no querría que mi silencio se interpretara como que no quiero contestar a su amabilísima pregunta. Aunque no voy a contestar exactamente lo que me preguntó, porque creo que ha sido una pregunta retórica; muy interesante, pero retórica.

Mira, yo lo que pienso es que hay que mirar para adelante y que, en Cataluña, se dan las condiciones... Primero estamos en una situación de crisis y en una crisis hacen falta liderazgos: liderazgo político y liderazgo económico-

empresarial. Y que hay que hacerlo pensando en... como lo diría... Juliana también ha hecho alguna mención a esto, ha dicho: “Ha venido Alemany y Alemany se ha ofrecido”, y es verdad. Ha dicho: “Los empresarios –y las entidades como la que él preside– tenemos que jugar un papel activo”. No podemos ser espectadores.

Yo creía que con mi intervención antes –sin manifestarlo explícitamente– había expresado que coincidía plenamente con este planteamiento, pero lo digo ahora. Yo creo que sí, que hay que recoger este guante y decir: tenemos que forjar este liderazgo compartido en Cataluña, político y del mundo empresarial. Sigo diciendo del mundo empresarial para no simplificar e incluir aquí también a los trabajadores.

Esto es fundamental, hoy, hacerlo en Cataluña. Y, de hecho, esto es pensar en la política a lo grande, más allá de las elecciones, de los tacticismos, del cortoplacismo de la política, que hace las cosas muy complicadas. Porque, normalmente, lo que ocurre cuando predomina la visión táctica es que lo que se hace es utilizar los problemas contra los adversarios. Esto no es lo que quieren los ciudadanos. Los ciudadanos lo que quieren es que tratemos de resolver los problemas. Construir grandes consensos para resolver los problemas. Y, en Cataluña, se dan las bases. En Cataluña tenemos unos muy buenos fundamentos. Esta es una sociedad – el *president* Pujol hablaba de efervescencia, efectivamente– en la que hay movimientos de fondo, muy potentes. Está en ebullición. Tenemos todas las bases para poderlo hacer.

Este es un país que ha sabido navegar en mar abierto cuando ha hecho falta, al que le ha ido bien navegar en mar abierto y que cada vez que se ha enfrentado a una situación complicada, a una crisis complicada, normalmente ha salido reforzado. De manera que yo creo que se dan todas las posibilidades.

¿Y cómo es este liderazgo? ¿Es el proyecto o es la persona? Este tipo de contradicciones seguramente son apasionantes desde el punto de vista de la discusión bizantina; pero es un poco bizantina, sinceramente. El proyecto es indispensable, pero los proyectos los encarnan las personas. Quien levanta las banderas son las personas; el papel de las personas es muy importante. Las dos cosas son importantes, porque finalmente sin una complicidad de grupo es muy difícil tirar adelante.

Yo me conformaría, Joan, con que renunciáramos a los liderazgos de bisutería, de *marketing*, en los que ni hay coraje para abordar los problemas, ni hay proyecto detrás, y que se construyen a base de encuestas, fíjate. Aunque estos liderazgos con proyecto, con coraje y con credibilidad los encarnen personas. El proyecto es indispensable, pero probablemente quien encarna los proyectos son las personas. Y, de hecho, si vamos repasando y vamos viendo cuáles son los liderazgos que han funcionado en el mundo, han sido liderazgos a partir de banderas encarnadas por personas. Aunque es verdad que sin una complicidad de grupo, que es una complicidad transversal, normalmente, que va más allá de las alineaciones políticas en este o el otro partido, es muy difícil realmente llevar a cabo procesos de transformación.

Hoy, aquí en Cataluña, estamos en condiciones de establecer grandes objetivos de país. Grandes ambiciones de país. Y este país ha sido capaz de hacerlo en momentos difíciles y ahora creo que se dan las circunstancias. Es a esto a lo que me refería en mi intervención anterior. Y esto es hacer política. Esta es la política que nos conviene y es la política que yo creo que en estos momentos debería ser la que presidiera nuestras preocupaciones, por encima de los tacticismos y por encima de las próximas elecciones.

Voy a terminar con una frase de Juncker porque sé que a Salvador Alemany le gusta mucho. Juncker,

primer ministro de Luxemburgo, decía: “Todos sabemos las reformas que hay que hacer, lo que no sabemos es cómo ganar las elecciones después de hacerlas”. Esto quiere decir que hay cosas que sólo se pueden hacer si las hacemos todos juntos. Porque hay que hacerlas.

Hay reformas, hay medidas que tienen un coste político muy importante. Yo soy de los que creen que hay que asumir el coste político aunque este coste político pueda tener consecuencias en las próximas elecciones. Yo soy de los que creen que hay que hacerlo, porque se ganan elecciones para gobernar, pero no se gobierna para ganar las próximas elecciones. Se gobierna por otras razones. Se gobierna para hacer lo que conviene, aunque pierdas las elecciones. Yo soy de los que cree esto, pero entiendo que esto, la mayoría de los que estáis aquí pensaréis que es una ingenuidad. Muy bien, si es una ingenuidad, hagamos los cambios que hay que hacer entre todos, para evitar que el coste político sea utilizado como un arma arrojadiza contra aquel que haga las cosas que hay que hacer. De manera que los grandes consensos son también necesarios para hacer estos procesos de cambio que necesitan los países en algunas ocasiones.

*Molt bé, escolteu, bona nit.*

## **Àngel Castiñeira**

Gracias a todos por la participación y por la paciencia, sabemos que es muy tarde. Gracias también a las autoridades por acompañarnos hasta estas horas de la noche.

Mañana tenemos desayuno a partir de las ocho y media, y a las nueve y media, en lugar de maitines, reunión para seguir trabajando en el debate. Buenas noches.







# ¿QUÉ TIPO DE LIDERAZGOS EMPRESARIALES NECESITA NUESTRO PAÍS?

Introducción académica



## Àngel Castiñeira

Buenos días a todos. *Bon dia*. Si os parece bien, vamos a reemprender la jornada dedicada al tema del liderazgo empresarial. Antes de dar la palabra a Marcel Planellas y luego a Eugènia Bieto, que van a ser los dos conductores de la sesión durante esta mañana, simplemente haceros un par de comentarios sobre algunos materiales que ayer os repartieron con una bolsa de Món Sant Benet. Encontraréis, dentro de esa bolsa, cuatro publicaciones de las más recientes de la cátedra. Hay una en especial que voy a comentar, que es el libro más grueso, que corresponde a los contenidos de la jornada del año anterior dedicada al tema “¿Políticos sin ideas, intelectuales sin poder?”. Veréis que con una cierta fidelidad se recogen buena parte de las intervenciones, la mayoría, del año anterior. Nuestra intención es hacer la edición también de las jornadas de este curso.

Tenéis también tres cuadernos pequeños que quisiera comentaros, porque me parecen de especial interés: uno es el que hemos publicado de Javier Gomà, “*Ejemplo y carisma*”. Javier Gomà es el Director de la Fundación Juan March; ayer lo comentábamos con el señor Carles March. El título de su ponencia, “*Ejemplo y carisma*”, no sólo es relevante por el contenido que podréis leer, sino porque Javier Gomà ha continuado esa reflexión y la ha convertido en forma de libro —un libro que va a tener una enorme repercusión en toda España; se llama “*Ejemplaridad en la vida pública*”. Está, estos días, siendo presentado en Madrid, en la Residencia de Estudiantes, y vuelve, precisamente, sobre la importancia de vincular el liderazgo con la construcción de referentes y la ejemplaridad en la esfera pública.

También encontraréis la excelente conferencia que dio Josu Jon Imáz en nuestro programa

“Pensar el liderazgo”. El tema que trató era “Liderazgo político y liderazgo empresarial”. Como saben, él ha transitado a caballo entre las dos experiencias: liderazgo político primero, muchos años, en el PNV y en el Gobierno Vasco; y liderazgo empresarial en los últimos años, vinculado a Petronor. Fue, insisto, una excelente conferencia que podréis aquí también leer.

Y luego, la aportación del Decano de ESADE, Alfons Sauquet, “Pensar el lideratge: organitzar i liderar el què, el com i el quan”. Este cuaderno también está disponible en castellano, está en las dos versiones. Forma parte del conjunto de lecciones sobre liderazgo que cada uno de los profesores que participamos en el programa “Pensar el liderazgo” hemos ido impartiendo, tanto en Barcelona como en Madrid, en los últimos tres años. Y nuestra idea era, precisamente, recopilar cada una de las intervenciones en forma de cuaderno, de tal manera que los contenidos y las distintas aproximaciones al tema del liderazgo que estamos haciendo desde los distintos departamentos contribuyan también a ir construyendo una cierta doctrina, un cierto cuerpo doctrinal sobre el tema.

Aprovecho, y con esto voy a acabar, el comentario sobre el cuaderno más grueso, sobre el libro de nuestras últimas jornadas, para retomar el hilo que nos conduce, en los últimos tres años, en nuestros encuentros aquí. El primer encuentro, hace ya cuatro años, lo hicimos en un grupo muy reducido con el presidente Felipe González. Fue el punto de arranque de estas jornadas. Fue dedicado a por qué nos preocupa el tema del liderazgo. Fue, prácticamente, una sesión monográfica sobre esa cuestión. Sirvió de reflexión global, para luego, en las siguientes jornadas ir desarrollando aspectos mucho más concretos, como ocurre en esta, en la de hoy, sobre el liderazgo empresarial.

A partir de aquella primera sesión, iniciamos un ciclo al que pusimos por título “Liderazgos

clave en las sociedades avanzadas”, donde identificamos seis aspectos de liderazgo. Sabíamos que no eran los únicos, pero eran los que queríamos tratar para estos años. Dedicamos el primer año, es decir la segunda jornada, a hablar del liderazgo científico y el liderazgo y la cuestión de género; lo recordaréis, porque muchos de los que estáis aquí también participasteis; fue una sesión en muchísimos aspectos brillante. Luego nos hemos dedicado al liderazgo político y al liderazgo intelectual. Fue la del año pasado. Buscamos un título suficientemente provocador como para vincular ambos temas y el título fue “¿Políticos sin ideas, intelectuales sin poder?”.

De los temas que nos quedaban por tratar, uno era “El liderazgo empresarial”, que, sin duda, es un tema nuclear tanto para Caixa Manresa como también para la *Càtedra Liderazgos y Gobernanza Democrática* de ESADE. Dejamos pendiente, el tema de “El liderazgo social”; todo lo que representan los actores sociales. Pensamos, y creo que con razón, que tanto el liderazgo empresarial como el liderazgo social justificaban una jornada monográfica y, por ese motivo, estamos discutiendo hoy el liderazgo en el ámbito empresarial. Si no hay novedad, probablemente el año que viene lo dedicaríamos a “El liderazgo social”.

Por lo tanto, estamos finalizando este primer ciclo que hemos dedicado a los liderazgos clave en las sociedades avanzadas, donde elegimos esos seis como los que podrían suponer una aportación más relevante para los próximos años en nuestro país.

Por mi parte, prácticamente nada más. Como hice ayer, insistir en que participéis de la manera más activa posible, que intentéis no necesariamente quedaros en la abstracción, sino bajar al terreno concreto, a las problemáticas que tenemos dentro de nuestras organizaciones y dentro de nuestro país y que eso permita luego, durante toda la sesión, un diálogo fluido. Haremos,



ós

M. Planellas

aproximadamente hacia las doce, una pausa café. Para aquellos que es la primera vez que venís, si podéis escaparos para visitar el claustro, os lo recomiendo, porque creo que es una auténtica maravilla, incluso, seguramente que, de la mano de Marta Lacambra, podríamos escaparnos a ver el entorno propiamente de la iglesia, del monasterio, que también es digno de ver. Por mi parte, nada más y le paso la palabra a Marcel Planellas, que será el introductor de la sesión de esta mañana y el conductor de la primera parte.

## Marcel Planellas

Para continuar el debate iniciado en la sesión de ayer y seguir profundizando en la reflexión sobre la empresa y el liderazgo, hemos organizado esta sesión en dos partes. Durante la primera parte de la mañana, hasta la pausa café, vamos a debatir sobre los retos y las nuevas maneras de liderar *dentro* de las empresas. Posteriormente, en la parte final de la mañana, centraremos el debate en cómo ejercer el liderazgo empresarial hacia *fuera*, en los entornos sociales, nacionales y globales.

Para arrancar estos debates tenemos unas intervenciones iniciales y después, como ya es tradición en estas jornadas, todos los participantes pueden pedir la palabra y expresar sus puntos de vista, con total libertad. Ahora, a manera de introducción general, me gustaría hacer algunas consideraciones -con un pié en la academia y otro en el mundo de la empresa- y lanzar algunos temas que puedan servir para el debate que vamos a tener a lo largo de esta mañana. Vamos a seguir la tradición iniciada el año pasado y para ceñirme lo máximo posible al guión previsto, os hemos repartido la intervención por escrito, y simplemente voy a leerla con la mejor entonación posible.

La actual crisis económica ha sido seguida principalmente desde el punto de vista de la economía, desde una perspectiva macro, que tiene

la virtud de ofrecernos magnitudes agregadas que podemos comparar con datos históricos o con los resultados de otros países, pero que tiene el inconveniente de no poder entrar en los detalles concretos de la actividad empresarial. En estos últimos tiempos hemos visto como la crisis está siendo analizada también desde el punto de vista individual, que tiene la riqueza y la autenticidad de las historias de vida pero la dificultad de poder generalizar los casos, que siempre tienen la característica de ser muy personales. En cambio, hasta ahora, la crisis no ha sido muy estudiada desde el punto de vista de la empresa; un nivel intermedio que es clave para la dinamización de la economía o la creación de ocupación. Es cierto que conocemos paso a paso el relato de la caída de los grandes bancos de inversión norteamericanos pero sabemos relativamente poco de la realidad cotidiana de nuestras empresas durante esta crisis, excepto cuando tienen algún conflicto o se ofrece un perfil hagiográfico. El objeto de estas Jornadas de reflexión y debate en Sant Benet de Bages es la empresa y sus liderazgos, y nos interesa reflexionar sobre su situación actual y sobre sus retos de futuro.

## El liderazgo empresarial hacia dentro

Sin duda, estamos viviendo una situación económica que pone a prueba la capacidad y la calidad del liderazgo empresarial del país. Durante el curso pasado la pregunta más frecuente que nos hacían los directivos empresariales era: ¿cuándo terminará la crisis económica? Se tenía la percepción que errores en el sistema financiero internacional estaban provocando que la crisis se extendiese hasta la economía real y llegase a las empresas que habían sido adecuadamente gestionadas. Actualmente se ha asumido que además de la crisis financiera global tenemos una crisis en Catalunya y España que afecta a todas las empresas y a todos los sectores -aunque se aprecian diferencias significativas de nivel de



actividad por industrias- y que es necesario pasar del lamento o la queja a tomar decisiones. Hoy la pregunta que se plantean los empresarios es: ¿cuál va a ser la posición que va a ocupar mi empresa cuando termine la crisis? A pesar de que el impacto de la crisis variará en función de la situación de las empresas -especialmente de su apalancamiento financiero y su diversificación geográfica- es previsible que se produzcan cambios importantes, por desapariciones, alianzas o fusiones. Las nuevas generaciones que se han incorporado a posiciones directivas, desde el punto de vista del liderazgo empresarial, están pasando la prueba de fuego de gestionar una crisis económica que para muchas empresas ha supuesto una caída drástica de la demanda, una sequía repentina de las fuentes de crédito, tener que realizar ajustes drásticos ante la sobrecapacidad instalada y dar sentido a una organización que está sufriendo un fuerte impacto psicológico, entre los que han tenido que salir y los que se quedan.

El liderazgo empresarial en este país, mirando hacia dentro de las organizaciones, tiene grandes retos que seguramente surgirán a lo largo del debate de esta mañana. Quisiera señalar sólo dos que me parecen clave y que no por conocidos hay que dejar de insistir en ellos: la innovación y la internacionalización. Está demostrada empíricamente la relación existente entre la innovación tecnológica y la mejora de la productividad y de la competitividad empresarial. En Catalunya la inversión en Investigación + Desarrollo (I+D) ha pasado en diez años de un 0,9% (1996) a un 1,4% del PIB (2006), mientras que en España es del 1,2% (2006), lo que pone de manifiesto una buena progresión pero insuficiente ante la velocidad de incremento de esta variable en otras regiones punteras europeas, que ya superan el 3%, y hasta ante la media de la Unión Europea (de los 25), que es de 1,85% (2005). La capacidad de competencia de la empresa residirá cada vez más

en su habilidad para desarrollar nuevas tecnologías y nuevos productos. Es por este motivo, que quisiera apuntar para el debate posterior el reto de futuro que tiene el liderazgo empresarial en nuestro país de desarrollar la innovación para mejorar la competitividad de las organizaciones, y que tiene su base en la adecuada gestión del conocimiento y del capital humano.

Otro proceso extraordinariamente dinámico es la globalización, entendida como la creciente integración de las diferentes economías nacionales en un mercado mundial, que está provocando profundas transformaciones en los mercados de trabajo, de bienes y servicios, de tecnología y de capitales. La globalización de la actividad productiva, junto con la emergencia de nuevos países en la esfera internacional -los que hasta ahora se llamaban emergentes y que la última reunión del G-20 ya ha consagrado como grandes economías-, ha provocado cambios radicales en el ámbito competitivo de las empresas. Por citar sólo un ejemplo, el comercio exterior en España representa el 18% del PIB (2008) y la contribución de Catalunya alcanza el 26,7% del total. Pero estas exportaciones están bastante concentradas en bienes de equipo (20,6%), automóviles (17,2%) y productos químicos (13,4%) y focalizadas en los países de la zona euro (68,9%); especialmente Francia (18,2%) y Alemania (10,6%). Quisiera dejar encima de la mesa para el debate posterior el reto que tiene el liderazgo empresarial en nuestro país de continuar con su proceso de internacionalización, para lograr que un mayor número de empresas emprendan esta estrategia y para que se extiendan a nuevos mercados fuera de la Unión Europea, especialmente los países BRIC (Brasil, Rusia, India y China). Pero, para lograr ser un jugador relevante en este contexto mundial, la dimensión es importante y continúa siendo un reto del liderazgo empresarial, catalán y español, disponer de compañías que tengan un tamaño mínimo necesario para poder competir internacionalmente; incrementar el número de multinacionales y su dimensión.

## El liderazgo empresarial hacia fuera

Las últimas estimaciones de los organismos internacionales -como la OCDE, el FMI y el BCE- consideran que la recuperación puede ser diferente en tiempo y ritmo según la situación de cada una de las economías. Por ejemplo: Francia y Alemania están creciendo a unas tasas trimestrales del 0,3% (y el Japón del 1%), China al 8% anual y otras economías como Brasil o India están mostrando un notable dinamismo. Mientras, en las previsiones presentadas por el Gobierno de España el pasado sábado -el cuadro macroeconómico 2008-2010- se apunta un descenso del -3,6% (PIB) en 2009 y una previsión del -0,3% (PIB) para el 2010. Uno de los motivos que se aducen para este retraso de España en la salida de la crisis es la coincidencia, en nuestro país, de la crisis económica global y una crisis del modelo productivo, donde tenían un peso muy importante sectores como la construcción y el turismo. Compartiendo este diagnóstico de la situación, entiendo que un tema relevante de debate para el mundo de la empresa es cómo afrontar este cambio de modelo productivo en España y en Catalunya. Hay visiones que consideran que este cambio se puede realizar a través de la acción legislativa, mientras otros consideramos que para la transformación de los modelos productivos es decisiva la acción de las empresas y que se ha de crear un entorno adecuado que favorezca su cambio estratégico. Me atrevo a sugerir, por su relevancia y actualidad, que este pueda ser uno de los temas de reflexión en el debate sobre el liderazgo empresarial hacia fuera, que vamos a tener durante la segunda parte de la mañana.

Siguiendo con la necesidad de proveer un entorno adecuado para que las empresas sean más productivas y competitivas, surge como un elemento central la “calidad” de sus equipos humanos: las personas y su nivel de formación. Evidentemente hay una parte de esa formación que corresponde a las empresas -es la inversión en el desarrollo de competencias y capacidades de sus equipos de profesionales- pero esta viene muy condicionada por el nivel de la calidad

educativa del país. En este sentido, la educación juega un papel muy importante para hacer que los jóvenes sean capaces de integrarse en el mundo laboral, con los conocimientos y las actitudes necesarias. Pero la situación del proceso educativo en Catalunya y en España, aunque parte de una buena base, no es satisfactoria y necesita mejorar. La iniciativa “*Convocatoria social por la educación en Catalunya*” lanzada desde ESADE Forum por Joan Rigol buscaba la corresponsabilización de todos en la tarea de tratar de mejorar el nivel de la educación en el país y desde numerosas instituciones -de diversos ámbitos sociales no directamente vinculados con la enseñanza- se asumieron compromisos sectoriales con la educación. Dentro del ámbito de las organizaciones empresariales -en esta mesa se encuentran representantes de la mayoría de las instituciones empresariales que firmaron este manifiesto- se hicieron propuestas muy concretas que perseguían colaborar con los responsables educativos para favorecer espacios de colaboración entre el mundo de la empresas y las escuelas, en todos los niveles. Quizás este podría ser otro tema para el debate posterior sobre el liderazgo empresarial hacia fuera: la participación activa del mundo de la empresa en las reformas estructurales pendientes que tiene la sociedad española y catalana, como es el caso de la educación.

Para terminar, quisiera apuntar el debate sobre la visión de la empresa en la sociedad. Coincido con el profesor Josep María Lozano cuando dice, en su último libro, que es relevante para todos los países preguntarse por la contribución que hacen las empresas a la construcción de una “buena sociedad” (Wood), a la “riqueza ética de las naciones” (Donaldson). Además de su contribución evidente al desarrollo económico y social, las prácticas empresariales fomentan y configuran determinados valores sociales. En este sentido, me parece de justicia reconocer el camino recorrido en estos últimos años por algunas

empresas en el ámbito de la responsabilidad social corporativa y las prácticas de auditoría y rendición de cuentas (la *accountability*). Sin duda, queda mucho camino por recorrer -especialmente su extensión y adaptación entre las PYMEs- pero no es justo menospreciarlo o realizar injustas generalizaciones a partir de casos concretos, que desgraciadamente también surgen en el ámbito social o en el político. El liderazgo comprometido con los valores y que tiene como visión la integridad corporativa -que trata a los *stakeholders* de manera holística y honesta- es sin duda un reto de futuro del liderazgo empresarial en España y Catalunya, al que sería interesante dedicar un tiempo en el debate, pues seguro que tienen mucho que decir los empresarios y, como decía ayer Carlos Losada, también los representantes de los medios de comunicación que participáis en esta sesión.

El año pasado, la última intervención fue la de Daniel Innerarity, que empezó diciendo: “*Creo que esta reunión probablemente pase a la memoria colectiva de los que estamos aquí, como aquella reunión en la cual irrumpió el Congreso de los Estados Unidos y nos desbarató todos los planes...*”. Luego vimos que el Congreso cambió de opinión y siguieron todos los planes. Esperemos que este año no tengamos interrupciones externas y que, en cualquier caso, del debate abierto entre todos los presentes surjan nuevas reflexiones que nos ayuden a impulsar el liderazgo empresarial que nuestro país necesita.



# ¿QUÉ TIPO DE LIDERAZGOS EMPRESARIALES NECESITA NUESTRO PAÍS?

Primera parte:  
las nuevas maneras  
de liderar dentro  
de la empresa



J. Nieto

## Marcel Planellas

Vamos a empezar ahora el debate. Hay tres primeras intervenciones, pero a partir de este momento cualquiera de los presentes que quiera intervenir me puede ir pidiendo la palabra y empezamos el diálogo. En primer lugar, tiene la palabra Javier Nieto.

## Javier Nieto

Amigos, agradezco la invitación de la Cátedra que me permite dirigirme a vosotros. Me han pedido una breve reflexión sobre el liderazgo ejercido desde dentro de la empresa, en mi caso como presidente de Santa & Cole, un grupo empresarial que se apasiona por el buen diseño industrial y que edita físicamente desde libros a lámparas y mobiliario de interior, así como farolas y bancos urbanos, árboles para la reforestación o el paisajismo y, desde hace poco, también tejidos para el hogar. Entre estas colecciones de productos aparentemente heterogéneas existe, sin embargo, una vinculación esencial; una ilación narrativa que es mi obligación como presidente precisar y acrecentar en cuanto puedo. Toda presidencia tiene su narrativa, ese es mi punto de partida.

Como quiera que nosotros somos editores, y que subcontratamos el cien por cien de las actividades industriales de nuestra dispar plataforma de productos, salvo el vivero de árboles, que lo cría directamente nuestra División Forestal, podría decirse que somos una industria de conocimiento que vive de y para su talento registrado. Así que lo registramos todo: los tejidos, los libros, las lámparas, farolas, ... incluso los árboles. Porque creemos verdaderamente en la buena moralidad de respetar la propiedad intelectual, y porque nos ocupamos en defender nuestro talento. Significa ello que mi liderazgo debe ser ejercido entre personas cuyo trabajo es originar, desarrollar y explotar

económicamente activos registrados de propiedad intelectual e industrial; esto es, un liderazgo entre personas de calidad, curiosas y libres, con criterio individual, similares a las que el editor italiano Giulio Einaudi describía como “inteligencias conflictivas”, que le llenaban de legítimo orgullo tanto como le producían verdaderos problemas cotidianos. Con ello pretendo reconoceros que, tal y como es previsible, el liderazgo de una organización profesional de personas creativas tiene mucho que ver con la persuasión como método.

La narrativa que yo promuevo para trenzar tanta diversidad de actividades en el pequeño seno organizativo de Santa & Cole es necesariamente abstracta, por retórica, y va cambiando en el tiempo. En los 25 años de existencia de nuestra empresa ha ido evolucionando en cuatro o cinco etapas distinguibles. Pero su función ha sido siempre la misma: dotar de sentido interpretativo las eventualidades que afrontábamos, tanto para iluminar las posibles oportunidades como para declinar las alternativas que nos apartasen demasiado de nosotros mismos. Mi función, por tanto, ha sido y es ayudar a que se asiente una suerte de código ético compartido; un código que sirva para interpretar y discriminar.

Esta vinculación entre retórica y gestión me consta por mi maestro, el Dr. Eduard Bonet, y por nuestro Decano, el Dr. Sauquet, que está de plena vigencia en el debate internacional entre escuelas de la talla de ESADE. Porque es desde esta perspectiva “retórica” como se comprende mejor que el liderazgo crea una visión, que es una narrativa de significados para la interpretación práctica; que se formula a través de unos valores morales repetidos, de uso cotidiano y generalizado, como puedan ser el respeto a la opinión ajena o la promoción de la verdad y de la belleza, valores, en definitiva, que comprometen; y que desemboca en un programa de acción orientado hacia un objetivo. Identidad, estrategia y resultados. Esta nuclear trinidad de la gestión



de las organizaciones se vincula con toda evidencia a la función narrativa del liderazgo.

Los momentos de crisis, como el actual, interpelan fuertemente la identidad de nuestras empresas y su razón de ser. Los nervios y miedos más comunes suelen aconsejar con premura la adopción de medidas no siempre felices en el medio plazo. Y he visto a muchos estos días reducirse hacia la banalización, bajando precios, renunciando a márgenes, vulgarizando su oferta, recortando estructuras humanas hasta el límite del sinsentido, y perdiendo, tal vez sin reconocerlo y sin remedio, la identidad que tanto les había costado construir durante la bonanza. Así que yo me he centrado en procurar que ese no fuese nuestro caso, y lucho por la supervivencia de nuestra empresa tal cual esencialmente la concebimos, sin querer ser “otra”. Porque creo que la vida es un esfuerzo por la heterogeneidad

y la diferencia, un esfuerzo por la propia identidad, mientras que la muerte es la gran homogeneizadora que todo lo iguala. Nosotros no queremos ser el cadáver que camina, no queremos perder personas y talentos, y no tenemos miedo a morir dignamente en el intento.

Pero no me malinterpretéis. Está claro también que sostener la propia identidad no significa abstenerse de introducir cambios y adaptarse. Existe un lado bueno de la crisis, que mira hacia la posibilidad de perder hábitos innecesarios y volver a la esencialidad ética. Así que en los últimos 18 meses en Santa & Cole hemos introducido más novedades de productos, más innovaciones tecnológicas, más mercados exteriores, más racionalidad conjuntiva y más esfuerzo interno del que recuerdo durante los últimos años de la Arcadia feliz, cuando el suave ronroneo del “*business as usual*” tal vez nos estuviese debilitando las meninges inconscientemente.

Tal y como hoy lo veo, con esa fragilidad que tienen las perspectivas desde la tormenta, creo que nosotros saldremos vivos y tal vez reforzados. Nuestras ventas de fondo en España se mantienen penosamente, pero suben las exportaciones. La facturación total baja, porque no se producen proyectos extraordinarios, pero estamos aumentando nuestros márgenes y todavía sostenemos en positivo, bien que a precario, la cuenta de resultados. Este 2009 no será nuestro mejor ejercicio contable, es verdad, pero una nueva generación de productos, más sensatos y ecológicos, mejor diseñados, está siendo presentada a nuestros clientes en todo el mundo; hemos puesto en marcha nuevas iniciativas de largo alcance en forma de nuevas empresas filiales y, lo que es más importante, todos nuestros miembros, el centenar y medio de personas que formamos Santa & Cole, estamos apretando los dientes al unísono, convencidos de que luchar por el trabajo que realizamos juntos tiene sentido y vale la pena.

Yo no tengo estatura para dar una respuesta general a la ambiciosa pregunta que se nos plantea aquí, sobre cuáles son los liderazgos empresariales que nuestro país necesita hoy, pero puesto a decirnos algo yo propondría la defensa de la propia identidad, sin miedo. Aceptar quienes somos y seguir transformando. Realismo con vocación de futuro, y siempre atentos a las personas. Así que me gustaría acabar con una pequeña semblanza histórica.

En el último tercio del siglo XVIII, al aparecer la máquina de vapor que puso en marcha la revolución industrial, es cuando se verifica el tránsito del mercader renacentista que compraba y vendía (incluso intermediando en transportes, seguros y finanzas), al nuevo empresario ilustrado que convencía a sus accionistas locales para levantar una fábrica, y que luego reclutaba, formaba y disciplinaba a una extensa legión de trabajadores; unas personas que tenían que dejar la libertad de

sus casas y sus torpes herramientas para acudir a trabajar juntos a la factoría, esto es, a la casa de las máquinas. El mercader no solía entrar a fondo en el proceso productivo de los artesanos que le surtían, pero el empresario ilustrado sí que tuvo que vérselas, cara a cara, con los hábitos y costumbres individuales de sus nuevos colaboradores. Y por ello tuvo que desplegar su narrativa moral y procurar persuadirles de las bondades del cambio que estaban emprendiendo. Ese fue el inicio de la gestión en Escocia e Inglaterra. El mercader se apoyaba en lo existente mientras el empresario industrial transformaba las relaciones de trabajo. Su convivencia con la estructura humana productiva, y su distinto amor por los productos ofrecidos y por la tecnología empleada, les diferenciaba tipológicamente.

Doscientos cincuenta años después, acabamos de pasar por unos tiempos de sedas y oropeles para mercaderes y hombres de negocios, *business men*, personas preocupadas por un cálculo diferencial entre compra y venta pero no interesadas por la capacidad transformadora de las estructuras humanas. A los hombres de negocios no les interesa mucho las estructuras humanas, pero a los empresarios sí. Tal vez por eso construimos narrativas que quieren explicar la distinta identidad de nuestras organizaciones. Sin miedo. Públicamente.

Muchas gracias por vuestra atención.

### Marcel Planellas

Muchas gracias, Javier. Y ahora pasamos del editor de diseño y de iluminación al sector del transporte aéreo. Tiene la palabra Ferran Soriano.

### Ferran Soriano

*Bon dia. Moltes gràcies.* Muchas gracias. Voy a aprovechar mis diez minutos para intentar lanzar



unas cuantas ideas que animen el debate, a hacer un poco agitador.

Puesto que en los últimos años, además de dedicarme a los aviones unos pocos meses, me he dedicado unos años al fútbol voy a utilizar algunos ejemplos de fútbol; de liderazgo hacia dentro, que con el fútbol es una cosa más popular. A lo mejor nos ayuda más a generar el debate. Se ha dicho de muchas formas, ayer y hoy, que estamos en un momento de crisis y que la crisis demanda un liderazgo fuerte. Y es verdad. Y crisis, como sabemos todos, no significa desastre y que todo va muy mal. Crisis significa cambio. Y como las cosas cambian, pues alguien tiene que decidir el camino o la dirección y, como se decía ayer también, tomar la bandera.

Un riesgo que está asociado a esto que acabo de decir es entender que liderazgo fuerte significa

un “tío” que manda mucho, alguien que tiene mucho carácter, una persona que se impone, que dice: “Hay que ir por aquí”. Y como todos sabéis, el liderazgo en el siglo XXI no es exactamnete esto; tiene muchos otros matices y a mí me gustaría destacar tres para que animen, si es posible, después el debate.

Primero, el líder tiene que adaptarse al equipo y no al revés. Se suele pensar que los grandes líderes tienen su personalidad y el equipo les sigue o no. La realidad es distinta. La realidad es que cuando uno tiene que liderar una compañía o un grupo, muchas veces, la mayoría de las veces, se encuentra con un equipo, no tiene la suerte de poder hacer un equipo de cero. Entonces, el primer trabajo del líder es entender: “¿Qué equipo tengo?”, porque son los mimbres con los que voy a construir el resultado. Intentando categorizar un equipo, me atrevo a decir, simplificando

mucho, que un equipo se determina por su nivel de talento y su nivel de compromiso. Todos habéis estado en organizaciones donde hay gente muy comprometida, con muchas ganas de trabajar, y quizás poco talento. U organizaciones donde hay gente de talento, gente lista, pero que no está suficientemente motivada o que pasa un período de cierta depresión o incluso de poca cultura del esfuerzo, de pocas ganas de trabajar. Algunas veces tenemos la suerte también de estar en equipos que tienen las dos cosas. Un ejemplo de fútbol: el año dos mil tres, el Futbol Club Barcelona tenía un entrenador nuevo, Frank Rijkaard, que hizo un buen diagnóstico de cuál era el equipo que heredaba, cuál era el nivel de talento y de compromiso que el equipo tenía. El equipo tenía un nivel de talento relativamente alto, como siempre pasa con un gran equipo de fútbol, pero tenía un nivel de compromiso muy bajo derivado de cinco años sin ganar ningún título; una cierta tristeza, depresión, etcétera. Y Frank Rijkaard interpretó bien esto y se convirtió en un líder, en un *coach*, en alguien que tomaba amablemente a la gente que sí tenía talento, pero no estaban suficientemente motivados, y les animaba. Les persuadía, como decía antes el señor Nieto. Yo he visto a Frank Rijkaard andar por el campo de entrenamiento, cogiendo de la espalda a Samuel Eto'o, que es un miembro del equipo de cierta complejidad de gestión, y decirle: "Samuel, ¿por qué no intentas centrar con un poco menos de rosca? Haz lo que quieras, pero yo, si fuera tú, probaría esto". Esto es muy distinto de lo que hubiera dicho Van Gaal, que probablemente le hubiera gritado: "¡Centra con menos rosca!", que es lo que había que decirle. Pero Frank Rijkaard tuvo la habilidad de interpretar que el equipo de talento pero poco compromiso necesitaba ese estilo de liderazgo.

Las cosas, para él, cambiaron. Después de que en el año 2005-2006, aquel equipo lo ganara todo, bajó su nivel de compromiso de forma substancial. Era evidente. Y Rijkaard, que había empezado con este estilo colaborativo y casi de delegación, no fue capaz de cambiar el estilo de liderazgo que necesitaba el

equipo. El equipo necesitaba un estilo de liderazgo más fuerte, más directivo, necesitaba volver a trabajar y volver trabajar mucho, necesitaba más disciplina, y él no lo hizo. Y le fue mal.

En el sentido contrario, dejadme que hable de un liderazgo espectacular y de resultado asombroso: el de Fabio Capello. Un entrenador de fútbol que en el año dos mil seis le dan un equipo, el Real Madrid, que tenía poco talento. Tenía mucho menos talento que el Barcelona en aquella época. Y lo primero que hizo Capello fue buscar a los dos miembros del equipo con más talento y sacarlos del equipo: Beckham y Ronaldo. Y uno dice: "¿Por qué, si te falta talento, prescindes de dos de los miembros que más talento tienen?" Y la respuesta es el compromiso. Porque Capello entendió que aquel equipo sólo podía ganar en base al compromiso, en base a un estilo de liderazgo muy directo, un estilo que aceptan las personas que están comprometidas pero que les falta talento; personas que aceptan que alguien les diga lo que tienen que hacer ahora. Y lo consiguió. Y consiguió que un equipo con menos talento tuviera más compromiso. Lo dirigió con un estilo directísimo, muy distinto al de Frank Rijkaard, y ganó la liga en el último partido. Desgraciadamente para él le echaron igualmente, pero este sigue siendo un caso de otra lectura adecuada de ¿qué equipo tengo? Tengo un equipo con poco talento pero que está comprometido y lo que hago es tener un estilo de liderazgo mucho más directo.

Para acabar con el ejemplo, en el Barcelona, las cosas cambiaron cambiando al líder. El nuevo líder, Guardiola, entendió que aquel equipo necesitaba volver a trabajar, volver a la cultura del esfuerzo y, por tanto, un estilo de liderazgo más directo, menos, como dicen en inglés, *loose*. Mucho más directo y centrado en el esfuerzo.

Por tanto, el primer mensaje es este de: cuidado, que no es el líder el que decide. El líder tiene que adaptarse al equipo que tiene y, eventualmente, con el tiempo, cambiarlo, evidentemente.



La segunda cuestión es ¿qué combinación de contenido y de gestión de personas tiene que tener el líder? Es decir: ¿hay líderes que no tienen contenido? ¿que no saben de la materia, de la industria, y que además no saben gestionar personas? Hay pocos, porque duran poco. Pero sí hay líderes que tienen mucho contenido y poca capacidad de gestión de personas. Me sirve aquí un ejemplo, para los que hayáis visto alguna vez en televisión una serie que se llama *House*. El doctor House es un médico que tiene todo el contenido. Es el más listo, el que sabe más, el que acierta todos los diagnósticos. Pero no tiene ninguna capacidad de gestión de personas, de hecho trata a sus equipos muy mal. En la serie, los miembros del equipo siguen a su lado porque están fascinados por el contenido, fascinados por cuánto sabe. En la vida real esto no va tanto así. En la vida real, cuando uno sólo tiene

contenido, sólo tiene liderazgo de experto pero no sabe gestionar personas, al final las cosas tienden a irle mal. Y cuando un día le van mal, porque todo el mundo se equivoca alguna vez, todos los miembros del equipo que alguna vez se vieron humillados por el líder experto y tirano, pues van contra él. Sin embargo, es justo decir que los tiempos actuales de gran incertidumbre son un poco más interesantes, son más favorables, para los expertos. A veces estamos viendo en las organizaciones -yo lo veo- la necesidad, la búsqueda de un experto, alguien que me diga qué hay que hacer, alguien que sepa de esto.

En el otro extremo están los líderes que no tienen contenido, que saben poco de la materia, pero sí saben gestionar personas, los facilitadores. Quién no ha estado al lado de líderes que no saben de casi nada, pero sí saben gestionar las personas, saben unir las voluntades, saben tomar el contenido de

otros, de los expertos, y esto funciona. Creo que funciona en tiempos de bonanza. En tiempos como estos funciona peor. Al final, cuando las organizaciones están al límite, cuando los problemas son de supervivencia, al final queremos un líder que sepa de lo que habla. Queremos un líder que tenga contenido. Los facilitadores, los que sólo gestionan el grupo y no tienen contenido, lo tienen más difícil.

La última tipología evidentemente es el líder que tiene contenido y además sabe gestionar personas. Este es el crack. El que además de saber de lo que habla, sabe cómo gestionar y se toma el tiempo para gestionar a las personas. Una vez, y vuelvo al fútbol, le pregunté a Luís Enrique, que era el capitán del Barça en el año 2003, cómo le iba con Frank Rijkaard y me dijo: "Mira, cuando Rijkaard entra en el vestuario, yo lo que veo son tres marcas en el hombro, tres señales. Ha ganado tres Copas de Europa y yo cero. Entonces, cuando habla, escucho. Cuando entraba Van Gaal, no llevaba ninguna marca, porque no había ganado nada y además me gritaba, no escuchaba nada". Es decir que en ese momento, la tipología de líder, el líder que tiene contenido porque ya ganó la Copa de Europa, "Yo ya lo he hecho y hablo a los que no saben", digamos, funcionó.

El tercer punto que me gustaría comentar con vosotros va de compartir, va de liderazgo compartido. Ayer se habló un poco de esto; de sí el liderazgo es personal... Yo creo que no. Yo creo que en todas las empresas de éxito hay un equipo de liderazgo. Después diré una cosa contradictoria que es que tiene que haber un líder entre los líderes. Al final del día necesitamos que haya una persona que tome la decisión final, que diga la última palabra, especialmente cuando las cosas son complicadas. Pero no he visto ninguna empresa tener éxito sin un equipo de liderazgo. Y en el equipo de liderazgo tiene que haber perfiles diversos. Tiene que haber perfiles de gente que conozca muy bien el negocio y la industria en

la que estamos y tiene que haber gente que no la conozca. Marcel Planellas hablaba antes de innovación. Es difícil que uno que ha estado veinticinco años trabajando en las líneas aéreas del mundo, como algunos de los que tenemos en Spanair, innove, que tenga ideas nuevas, porque sus pautas de pensamiento son pautas que están forjadas en veinticinco años. Diecisiete en British Airways, siete en Easy Jet, tres en no sé dónde. Por tanto hace falta que haya gente que no sepa de aviones, que haga las preguntas que a veces parecen tontas y que cuestione, que haga este esfuerzo imaginativo que al final lleva a la innovación. Los ignorantes a veces son los que generan las preguntas difíciles, las preguntas interesantes sobre las que se puede construir. Por tanto, creo que los equipos de liderazgo de éxito se componen de expertos en la materia y de gente que no sabe nada, de gente que viene de otras industrias, de otros sectores.

Después, en cuanto al perfil, para simplificar un poco, creo que hay tres perfiles básicos en los equipos de liderazgo. Uno es el perfil del visionario que, a veces, se tiende a confundir como el único líder. El visionario es aquél que ve más allá. Es aquél que pasa por encima a veces de las señales de mercado, de los mensajes del mercado inmediatos que somos capaces de leer todo el mundo y que dice: "No, el camino es este y el final es este". Y hay que, como decía Javier Nieto, sobrevivir este momento de crisis, porque la visión es una. Este visionario tiene éxito, generalmente, si tiene un contrapeso. Y al contrapeso lo llamo "el doctor No". Aquél que dice siempre "no". Muchos de vosotros habéis tenido la suerte de tener en las empresas a un "doctor No", que suele ser el director financiero, que es el que cuando los visionarios ponen iniciativas en la mesa, dicen: "esto no se puede hacer" y pone todos los elementos racionales de planificación, de análisis riguroso que dicen: "esto no se puede hacer porque tiene demasiado riesgo", etcétera. Un buen balance, una buena dialéctica positiva



y constructiva entre el visionario y el “doctor No” es una base de éxito. No funciona cuando el “doctor No” no es respetado, cuando el “doctor No” dice no a todo cada día, todos los días -a alguna cosa tiene que decir que sí-, cuando el visionario tiene visiones cada mañana y cada tarde... Pero buenas combinaciones de un visionario y un “doctor No” funcionan.

En medio, hay otro arquetipo al que llamo “la espalda”, el que hace las cosas. También habréis visto ejemplos en vuestras trayectorias, en que hay un visionario que piensa grandes cosas, un tío que siempre dice que no, pero falta alguien que se cargue el equipo a la espalda, hace falta alguien que diga: “Yo lo voy a hacer. Yo voy a tomar lo bueno de la visión, la prudencia del “doctor No” y yo lo voy a hacer y voy a trabajar cada día en un camino que generalmente es largo y es difícil”.

En estos equipos de liderazgo debe existir, y voy acabando, una cosa que se ha dicho varias veces ya y que para mí es muy importante: la ejemplaridad. En las empresas de hoy en día, los líderes no pueden tener privilegios. No tiene sentido que haya jerarquías que vayan más allá de la “meritocracia” y de la recompensa del valor creado.

Permitidme que ponga un ejemplo de Spanair, donde hemos tenido la oportunidad o estamos teniendo la oportunidad de hacer un equipo nuevo y por tanto, hemos hecho un equipo de liderazgo equilibrado, donde hay visionarios y “doctores No” y espaldas. Pero también hemos dicho que no hay privilegios, que en nuestras oficinas recién inauguradas en la Plaça Europa no hay despachos, ni uno. El director general no tiene despacho. El presidente no tiene despacho, tiene una mesa como todos, sentado al lado de otro. Hemos decidido

también que nadie tiene coche de empresa, que nadie tiene ningún privilegio, nada que lo diferencie de los demás más allá del dinero que cobra. Evidentemente, pagamos más al director general que al aprendiz de contable. Pero no hay más diferencias. La ejemplaridad expresada no en palabras, sino en hechos. Las plazas de aparcamiento de nuestra oficina se pagan, de manera que si el director general quiere aparcar su coche, paga. Y si lo quiere hacer el último contable, también. Creo que en el siglo veintiuno es muy importante que esta ejemplaridad sea no sólo de palabra sino de hechos.

Y me gustaría acabar, ahora sí, recogiendo algunas de las cosas que ha dicho el profesor Planellas. Ha hablado de innovación, obvio. Ha hablado de globalización y me he acordado de cuando yo estudiaba en Estados Unidos a principio de los años noventa. Nos hacía mucha gracia que la mayoría de compañías americanas distinguían sus ventas entre *domestic* y *overseas*. Que venía a ser lo de casa y el resto. Y el resto incluía Singapur, París, Riudellots de la Selva, lo que fuera. Con una especie de desprecio del mundo que no es América. Hoy aquí pasa una cosa similar. A veces, cuando vas a una empresa hay una distinción muy clara entre las ventas nacionales e internacionales. ¿Qué significa esta diferencia? La palabra “internacional” carece de valor prácticamente. No hay empresas que no sean internacionales, muy pocas. Esta distinción y esta cuestión de la globalización hay que superarla, no tiene sentido que una empresa que está en Girona no piense en vender en Francia o en Italia. Y la última cosa, también de reflexión sobre lo que ha dicho Marcel y lo que se dijo ayer: si yo tuviera que decir dónde está el gran reto en el liderazgo de compañías como Spanair hoy, está en ese balance entre el corto plazo y el medio plazo, porque el corto plazo va de sobrevivir, el corto plazo es muy difícil, y el medio plazo es muy importante. Me comentaba el otro día un banquero, con el que fue a hablar una persona de una inmobiliaria muy grande en España que perdió los nervios en una discusión sobre una reestructuración de un crédito, que le

dijo al empresario: “Usted no puede ser empresario porque no tiene templanza”. Es verdad. Estos son tiempos de templanza, son tiempos que hay que aguantar, hay que resistir y, al mismo tiempo, hay que guardar un ratito por la tarde o por la noche o el domingo para pensar una hora en el medio plazo. Pero el día a día nos obliga a esta templanza, a esta resistencia. En una reunión en Spanair el viernes hablábamos sobre un tema y uno de nuestros nuevos ingleses dijo: “Esto está muy bien, lo que estamos haciendo es perfecto, pero si no sale, ¿cuál es el plan b?” Y los que ya llevan unos meses le miraron y le dijeron: “No has entendido nada, no hay plan b. Tenemos que hacerlo y tenemos que hacerlo bien”. Los tiempos son difíciles y son tiempos buenos para los buenos líderes y además en este caso estoy seguro de que lo vamos a hacer bien. Gracias.

### Marcel Planellas

Muchas gracias, Ferran. Después de este recorrido por el sector aéreo y deportivo, vamos al mundo académico. Tiene la palabra el profesor José Luís Álvarez.

### José Luís Álvarez

Muchas gracias Marcel. Me permitiréis que no lea una intervención preparada, y que realice mis comentarios con la espontaneidad de unos comentarios entre amigos y colegas.

¿Cuál es el estado del liderazgo en estos tiempos de crisis en que parece que se ha cumplido la famosa maldición: “¡Que vivas tiempos interesantes!”?

Estamos experimentando tiempos quizás demasiado interesantes, en los que precisamente por ello el liderazgo se ha consolidado en el tópico principal de la dirección de organizaciones. Un dato lo demuestra: en Amazon, los libros que



I. Carreras

J.L. Álvarez

tienen como tema principal el liderazgo, o como uno de los objetos principales, son exactamente cuatrocientos ochenta mil ochocientos ochenta y uno. O sea, la cantidad de producción sobre liderazgo -sin contar artículos académicos- es inmensa, inabarcable. Desde los años ochenta el liderazgo ha sido progresivamente el campo de dirección de empresas más estudiado, expuesto, idealizado y también del que más se ha abusado. Aún así, en estos tiempos interesantes, sigue habiendo un clamor por entender todavía mejor el liderazgo y por practicarlo mejor.

De liderazgo sabemos muchas cosas. Y lo que estoy oyendo en esta conferencia es una convergencia sobre sus dimensiones principales y cómo abordarlas. Nunca lo sabremos todo del liderazgo, porque éste tiene en última instancia algo de misterioso y de inescrutable. Pero sabemos cosas, como por ejemplo que, primero, tiene que ver con elección de futuros o, como decía el lema de ESADE en su cincuenta aniversario el curso pasado, de inspiración de futuros. Segundo, el liderazgo tiene que ver con motivación, con inyectar energía en la comunidad de que se trate: organización, empresa, país. También tiene una dimensión ética, que consiste en mejorar esa comunidad. Y finalmente tiene una dimensión táctica, más política, más de tipología de maneras de ejercer de liderazgo -Ferrán Soriano ha aludido espléndidamente a ella- que tiene que ver con el estilo del líder: ¿ha de ser personalista o ha de ser más “distribuido”, como se dice ahora? ¿Más participativo o más directivo, más igualitario o más distante? O, también en una nueva terminología, ¿más femenino o más masculino? Y lo que sabemos es lo siguiente: no hay un solo modelo de liderazgo; el liderazgo es situacional, depende de la preparación y del estado emocional de los seguidores. Entonces, ¿no hay un liderazgo ideal? No lo hay. Cual haya de ser depende de la compañía, del sector, del país, de la coyuntura. El liderazgo es una función social que ejercen las personas en determinados contextos, pero no es una entidad que tengan intrínsecamente las personas.

Esto es difícil de asumir, porque los seres humanos, por motivos psicológicos que serían largos de explicar, solemos caer en la llamada “falacia de la atribución personalista”. Es decir, nos es muy difícil pensar en abstracto, entender que las causas de fenómenos sociales no son únicamente ni predominantemente personales; que muy probablemente los resultados organizativos, por ejemplo, resultan de configuraciones sociales -estructuras, incentivos- más que de motivaciones y esfuerzos individuales. Por ese sesgo, lo que está pasando ahora es que se atribuye la culpa de la crisis a los altos ejecutivos. Como decía Carlos March ayer, deberíamos ir más allá de esta falacia personalista, no caer en la demagogia fácil de acusarlos de avaricia.

Entonces, mis comentarios van a ser acerca de dos temas. Primero, sobre el ascenso y caída del liderazgo carismático, donde se da el grado máximo de falacia de atribución personalista. En los últimos veinte años ha habido un modelo dominante, no situacional -y ahí estaba el error- de liderazgo: el liderazgo carismático. En términos de roles directivos, han sido las dos décadas del ascenso y caída del jefe ejecutivo, del *CEO* omnipotente, del Consejero Delegado todopoderoso. Segundo, hablaré, más brevemente, de cuáles son, en mi opinión, los retos actuales del liderazgo. Propondré un modelo de liderazgo, no con la ambición de que sea el modelo dominante, sino simplemente para añadir una mayor pluralidad ecológica, por decirlo así, a los modelos disponibles de liderazgo entre los que elegir para aplicar a las distintas situaciones en que los directivos se pueden encontrar.

Voy al primer tema. ¿Por qué el liderazgo carismático ha llegado a ser el dominante en los últimos veinte años? En primer lugar, por motivos políticos. Ayer hablábamos de que la política y la economía van en concordancia. Se salió de las crisis de los setenta y de los ochenta, en términos políticos y macroeconómicos, con la emergencia



de unos líderes tremendamente carismáticos. Margaret Thatcher en el campo de la política, también Ronald Reagan. En el campo de la religión, con Juan Pablo II. Y líderes empresariales, que hemos estudiado tantas veces en las escuelas de negocios: Lee Iacocca; Jack Welch, al que ayer se aludió un par de veces; Richard Branson. Todos ellos orientados al cambio organizativo, a la salvación de empresas, tremendamente personalistas, enérgicos, fuertes de carácter, con unas vinculaciones emocionales muy intensas con sus seguidores. En una palabra, carismáticos. Además, por otros motivos, las ciencias sociales, en esos años, llegaron a entender algo que antes no conocían bien: las vinculaciones afectivas entre un líder y sus seguidores, con lo que se generó todavía mayor interés en el liderazgo carismático, que devino el modelo normativo hegemónico hasta esta década. La idea del liderazgo carismático legitimó el poder de los altos ejecutivos de las

empresas, que llegaron a tener mucho más poder de facto que el que las leyes mercantiles les otorgaban. Fueron unos años en que los directivos eran mucho más poderosos que los accionistas.

Tanto era su poder que en los últimos diez o quince años ha habido algo que tuvo lugar en lo que Carles March denominó ayer el “primer círculo empresarial”, la reforma del gobierno corporativo, cuyo objetivo principal ha sido precisamente limitar el exceso de poder de estos líderes carismáticos y jefes ejecutivos todopoderosos. Había que devolver el poder al soberano, al principal; no al ejecutor, implementador o agente. Y se intentó a base de tratar de alinear los incentivos de los directivos no al crecimiento sino al dividendo, al corto plazo de los accionistas. Pero aquí tuvo lugar un fenómeno que los sociólogos llaman *unexpected consequence*; en este caso se consiguió lo contrario de lo que se buscaba. Lo que ocurrió fue lo siguiente.

Si alguien sabe de incentivos son los altos ejecutivos. Su carrera profesional se la han pasado incentivando subordinados y cumpliendo sobradamente los objetivos que les han asignado. Entonces, claro, cuando les pusieron incentivos a corto plazo los cumplieron estupidamente, tanto, que provocaron un crecimiento a corto plazo, totalmente indiscriminado, eufórico, un crecimiento enfocado a hacer “más”, no a hacer lo “mejor” o lo más adecuado. Este tipo de crecimiento que caracterizó las últimas dos décadas fue alimentado por otros fenómenos como la innovación financiera. Eran los años en que el capital no era un recurso escaso. También fue acelerado por las empresas de *head hunters*. Estas, cuando recomendaban remuneraciones para directivos, típicamente ofrecían a las empresas un repertorio de posibles compensaciones medias, por encima del promedio y por debajo del promedio. ¿Qué ocurría normalmente? Ninguna empresa quiere que se pague a sus directivos por debajo del promedio. Ni siquiera el promedio. No hay nada más humillante que ser promedio. Es el llamado fenómeno *PIR* o *Primus Inter Pares*. Siempre somos mejores, por lo menos un poco mejores que los otros. Si yo les pregunto a ustedes si son mejores conductores que el promedio, la gran mayoría me dirá que sí. Si les pregunto si sus hijos son inteligencia promedio, me dirán que no, que al menos sus hijos están un poquito por encima del promedio. Por supuesto, las empresas siempre querían directivos pagados por encima del promedio. Con lo que ese promedio seguía subiendo. Tuvo lugar, por tanto, una inflación de remuneraciones que alimentó un crecimiento a corto plazo, indiscriminado y arriesgado. La reforma del gobierno corporativo ha acabado produciendo lo contrario de lo que perseguía: no han ganado los accionistas sobre los directivos, ha ganado el corto plazo sobre el largo plazo. Y así nos encontramos en una crisis que está deslegitimando el liderazgo más carismático e individualista. Incluso, y Alemany aludía a ello ayer, produciendo cierta deslegitimación del sistema económico actual.

Por tanto, ¿hacia dónde vamos? Y ésta va a ser mi segunda reflexión. Pienso que a resultas de la mencionada deslegitimación los altos ejecutivos van a pasar unos años complicados, con muchas limitaciones. Vivimos un capitalismo de cristal, en que todo es transparente, en que va a seguir existiendo corrección política, mucha norma limitando el campo de acción de los directivos, va a haber mucho populismo. Este no es simplemente un expediente que utilizan algunos ahora para salirse del trance de la crisis; el populismo anti-empresarial está aquí para quedarse unos cuantos años. Y no es la primera vez. Ya había populismo anti-negocios en los años treinta, en los años setenta; y creo que será un problema muy grande en los próximos años.

Entonces ¿qué tipo de liderazgo podemos promover para el futuro? Como he dicho, yo no quisiera proponer aquí un modelo dominante de liderazgo, porque pienso que ese -la hegemonía de un solo modelo de liderazgo- es precisamente el problema, pero me gustaría que hubiera cierto liderazgo que se promoviera un poco más, como decía antes, para añadir cierta pluralidad a los modelos de liderazgo. Un modelo de liderazgo que ayudara a escapar de lo que yo pienso que es el gran reto de nuestra sociedad, de una especie de condena que se ha vuelto a confirmar con la crisis, que es la condena a alternar largos períodos de crecimiento sin disciplina, puntuado, interrumpido, cada cierto tiempo, por períodos de crisis brutales con especial impacto en el empleo. Algo así como la pervivencia del estado de naturaleza: largos períodos de cierto aburrimiento o cierta euforia interrumpidos por cortos períodos de terror. Estamos en un período de terror. ¿Cómo podemos escapar de eso? En lo que respecta al liderazgo hay que reconocer que modelos como el liderazgo carismático han enfatizado en exceso lo emocional, lo blando, lo *soft*, lo sensible. Me gustaría un mayor peso de lo racional, lo cognitivo, lo analítico en nuestras concepciones del liderazgo. Los seres

humanos somos fósiles vivientes de nuestra evolución neurológica. Nuestra neurología ha evolucionado en la columna vertebral hacia la cabeza y hacia la frente, el neo cortex. En la frente, lo último de nuestra evolución y lo más distintivamente humano, radica precisamente la inteligencia cognitiva. Entonces, a mí, me gustaría que se promoviera más un tipo de liderazgo estratégico, más centrado en la toma de decisiones de negocio, más racional. Un liderazgo, y aquí Soriano ha sido muy explícito, en el que el decir “no” es importante. Estrategia es decir no, renunciar. Y llevábamos casi veinte años de bonanza, incluso euforia, económica sin hacer el ejercicio de decir no. Estrategia es cerrarse puertas. Eso es tremendamente difícil para los seres humanos. De ahí viene la patología de la ansiedad. Todos os acordáis de una película que tuvo muchísimo éxito y quizás tuvo éxito por su final, que es *“Lo que el viento se llevó”*. Os acordáis de “Lo que el viento se llevó” que, al final de las tres horas de la película, el papel interpretado por Clark Gable, Rhett Butler, se decide a decirle “no” a Scarlett O’ Hara. Y esta le contesta: *“¿Pero qué va a ser de mí? ¿Qué voy a hacer sin ti?”* Y el encanto de la película es que por fin Clark Gable le suelta: *“Es que me importa un carajo, querida”*. Eso es estrategia. Adiós. No. Aquí está el compromiso.

Añado ahora otra dimensión que me gustaría en el liderazgo futuro. No hay estrategia sin disciplina. La palabra disciplina es distinta de la palabra disciplinaria o disciplinario. A mí me interesan las grandes empresas que viven más de cincuenta años. Cincuenta años es el promedio de vida de las empresas. Es curioso que las empresas, esa acción colectiva, vivan menos que los individuos. También me interesan las organizaciones que pueden sostener más allá de los diez o quince años promedio de excelencia en resultados. Más allá, en la mayoría de los casos, se da un declive. Y ¿cuáles son esas

empresas? Son las que tienen disciplina. ¿Y qué disciplina es esa? Disciplina acerca del común denominador de las respuestas a tres preguntas. La primera es ¿en qué somos excelentes? ¿en qué somos espléndidos? ¿en qué somos los mejores? La segunda pregunta tiene que ver con valores: ¿Qué nos apasiona? ¿Qué debemos hacer? Y la tercera pregunta es: ¿Qué nos da de vivir, de vivir bien, si es posible? Si para las tres preguntas hay una respuesta común y se genera disciplina alrededor de esa respuesta común, tenemos el secreto de la longevidad excelente.

Lo que distingue a la inteligencia de los seres humanos de la de otras especies es precisamente imaginar futuros y perseguirlos persistentemente a pesar de dificultades. No hemos tenido muchas dificultades en los últimos quince años; se nos ha ablandado la inteligencia, o las meninges que decía hace unos minutos Javier Nieto. Yo pienso que eso es por donde debemos ir: por un liderazgo de disciplina estratégica. Hay una serie de palabras que expresan este modelo de liderazgo: empresas más consistentes, más determinadas, más inteligentes, más metódicas, más persistentes, más responsables, más resilientes, y más rigurosas. He oído en este día que llevamos de Sant Benet 2009 muchos temas que resuenan en mis comentarios: March, Losada, Alemany, ... Cuando tanta gente dice lo mismo o se acerca a los mismos temas, creo que tenemos razón.

### Marcel Planellas

Muchas gracias, José Luís. Con esta intervención cerramos la primera parte y ahora, pues, estoy abierto a recoger las palabras. Iniciamos el coloquio.

### Francisco Longo

Me he sentido particularmente inspirado por las intervenciones de esta mañana, y quisiera hacer alguna apostilla a lo que han dicho Javier



M. Pérez

F. Longo

Nieto, José Luis Álvarez y especialmente, Ferran Soriano.

Antes de nada, me gustaría decir que a estas alturas, mi visión del liderazgo es bastante ecléctica. Me cuesta mucho militar en una corriente determinada, y quizá por eso prefiero asumir la visión del liderazgo desde una perspectiva más grupal u organizativa que individual. Esto no es original; es, de hecho, la visión de algunos autores norteamericanos contemporáneos, en concreto la de Wilfred Drath, que viene a decir que el liderazgo es aquel atributo de los grupos humanos, empresas, organizaciones, comunidades o países que les permite resolver básicamente tres cosas: sentido de dirección u orientación; compromiso de las personas para seguir ese camino; y aptitud para afrontar y gestionar los cambios, especialmente cuando éstos son difíciles.

Verdaderamente, los grupos, colectividades, empresas que están en condiciones de hacer bien todas estas tareas, están bien dotados de liderazgo. ¿Cómo llegan a este liderazgo? A través de un proceso fundacional, de liderazgos más asertivos, más carismáticos si se quiere. A través de liderazgos más distribuidos, en épocas posteriores y en según qué tipo de contextos, lo que seguramente entraría dentro de lo que llamamos enfoques contingentes del liderazgo.

Ahora bien, lo que es común a estos enfoques y que ha estado presente en las intervenciones anteriores es que el liderazgo supone gestionar el compromiso de las personas. Ha hecho alusión a ello Ferran Soriano. Ha hablado de las dos grandes componentes y yo me he sentido inmediatamente familiarizado con ello. Soy profesor de Recursos Humanos y mi propio discurso en el aula habla constantemente de talento y de compromiso.

Yo diría que a parte de requerir un estilo determinado, el liderazgo exige afrontar una

situación peculiar de la época en que vivimos, una crisis particular de la que tendremos que salir y que nos aqueja: la crisis del compromiso laboral de las personas. Esta crisis tiene un origen muy claro en la ruptura del contrato psicológico tradicional que ha ligado durante años a los empleadores con los empleados.

El contrato psicológico de la era industrial estaba pensado, desde el ángulo de la empresa, para organizaciones o bien personalizadas en la figura de alguien que ejercía la titularidad de la empresa, o bien diluidas y convertidas en lo que Selznick llamaría una institución; institución que cuenta con una marca de prestigio, con la que es fácil reconocerse y en la que se adquiere sentido de pertenencia.

¿Hacia qué tipo de corporaciones vamos? En algunos casos, hacia las que describía ayer Charles March: a la conversión de la sociedad anónima en compañía anónima, es decir, en una compañía que no se sabe de quién es. Una compañía que, en palabras de Galbraith, corre el serio riesgo de quedar capturada por una tecnoestructura, es decir, por consejos de administración formados por gestores que en su comportamiento diario plasman lo peor de lo que los economistas describieron en la teoría de la agencia.

¿Es posible mantener el mismo sentido de pertenencia en un caso que en el otro? ¿Es posible pensar que saldremos de la crisis sin refundar, no sé si el capitalismo, pues eso son palabras mayores, pero sí, como mínimo, los mecanismos de gobernanza corporativa que permitan conocer de quiénes son las empresas?

Pero volviendo al compromiso: el contrato psicológico de la era industrial era seguridad a cambio de lealtad; se ha dicho así, seguramente simplificando. Hoy, esas organizaciones, muchas veces anónimas, ya no pueden ofrecer seguridad. El contexto de globalización no permite a una

empresa competir ofreciendo estabilidad y seguridad, como se hacía antes. Están ofreciendo flexibilidad, movilidad; están ofreciendo, por tanto, inestabilidad, en algunos casos de manera bastante acusada.

El contrato psicológico tradicional ofrecía al trabajador un alto control sobre su futuro y el de su familia, porque el paso del tiempo jugaba a su favor: incrementaba su experiencia, su *expertise*, su capacidad de aportación y ponía de manifiesto su lealtad y su sentido de pertenencia. Hoy, los trabajadores temen al paso del tiempo, porque éste se traduce en envejecimiento y en obsolescencia, o en riesgos de caer en ella.

Y éstas son realidades muy de nuestros días. No quiero hacer tremendismo, pero los episodios de France Telecom no son sino la metáfora muy exagerada de la crisis de la noción del compromiso de muchos trabajadores en el contexto empresarial actual. Esto plantea una gran paradoja que desde mi punto de vista el liderazgo empresarial debe asumir decididamente. Podríamos resumirla así: nunca como hoy las empresas han necesitado el compromiso de las personas que trabajan en ellas, y nunca como hoy les han dado tan poco a cambio. Tenemos que hacer un esfuerzo gigantesco por mejorar la productividad; creo que nadie aquí discutiría que se trata de un requisito imprescindible si queremos recuperar ese 2% de crecimiento de PIB que crea empleo. Y ello necesita dosis masivas de compromiso.

¿A qué obliga eso? Como diría Charles Handy, las paradojas no se resuelven; todo lo más, se gestionan lo mejor que se puede. Gestionar esta cuestión requiere liderazgo. Y aquí coincido muy enfáticamente con muchas de las cosas que ha dicho especialmente Ferran Soriano cuando ha hablado de un liderazgo ejemplar, de un liderazgo puesto al nivel de las personas y ejercido desde la proximidad, de un liderazgo que desarrolle ese concepto que estamos

inventando entre todos de empleabilidad, concepto que tiene que sustituir al empleo estable de tiempo atrás. Pero todo esto requiere apuestas efectivas por mantener alto el valor de mercado de la gente en las empresas. Significa rehacer elementos del contrato psicológico anterior. Esto lleva a planteamientos de liderazgo que se asientan en el corto plazo pero que miran a la empresa como proyectos empresariales sostenibles. Sólo en el contexto de empresas que quieren vivir más allá de los 50 años, como decía José Luís Álvarez, tiene sentido asumir esta visión del compromiso de las personas.

### Josep M. Lozano

En cierta ocasión, dirigía un seminario y puse como única regla que estaba prohibido utilizar la palabra *globalización*. Quien la pronunciaba, perdía el turno de palabra. “Es que la globalización...”: ¡fuera! “Y cuando la globalización...”: ¡fuera!

Estoy tentado a hacer lo mismo con el liderazgo. Porque yo creo que la pregunta es: “¿Qué problema queremos resolver afirmando que la solución es el liderazgo?”

Se han dicho muchas cosas interesantes; me quedo con algunas de Salvador Alemany. Ha mencionado una tríada: la necesidad de iniciativa, el compromiso y la responsabilidad. Perfecto. Mi pregunta es: ¿Cuáles son las condiciones para que surjan la iniciativa, el compromiso y la responsabilidad? O, dicho en términos del mismo Salvador Alemany, cuando jugó con el “ser” y el “estar”: ¿Qué tenemos que hacer para ser buenos y estar bien? Yo creo que el interrogante está en si nuestras organizaciones o nuestra sociedad están poniendo estas condiciones. O, utilizando otras palabras que ya han salido antes: ¿Cuál es realmente el reconocimiento que damos a determinadas prácticas que afirmamos que son importantes? ¿Cuáles son los incentivos que



realmente tiene la gente para actuar de la manera que decimos que es importante?

Con Àngel trabajamos mucho con empresas y organizaciones, reflexionando sobre los valores. Por sorpresa de la gente, jamás les preguntamos por sus valores ni por los de su empresa; entre otras cosas, porque nadie recuerda ni la visión ni la misión ni la declaración de valores de su empresa. Yo mismo sería incapaz de repetir qué dice la declaración de valores de ESADE. En cambio, les hacemos preguntas del tipo: “A ti, aquí, ¿por qué te pagan?” Y eso sí lo sabe contestar todo el mundo. “En tu empresa, ¿qué tiene que hacerse para tener un cargo y prosperar?” Y todo el mundo lo tiene clarísimo. Si comparamos esta respuesta con lo que dicen la declaración de valores, la misión, etc., surgen algunos interrogantes. Aquello a lo que nuestra sociedad, nuestra cultura, nuestras empresas

reconocen e incentivan ¿tiene que ver con lo que estamos diciendo aquí, que es muy importante? Dicho en otras palabras: si es verdad que nuestras empresas necesitan el tipo de liderazgo que estamos defendiendo, ¿cuáles son los marcos institucionales que lo canalizan? No se trata sólo de decisiones individuales y, en este sentido, es cierto que existen organizaciones empresariales que intentan dar esta respuesta. ¿Qué marcos institucionales tenemos para canalizar el tipo de liderazgo que afirmamos que es importante?

No dudo de que exista una coincidencia en cuanto al tipo de perfil de valores que necesitamos. Pero tengo muchas más dudas sobre si nuestras prácticas organizativas, sobre si nuestro sistema de reconocimiento social, sobre si nuestros ejemplos públicos se corresponden con lo que afirmamos que es importante.

Acabo. Es cierto que todos insistimos en que es preciso otro tipo de liderazgo, distribuido, compartido, etc. Pero nuestra cultura empresarial, nuestro sistema social, ¿está dispuesto a aceptarlo? Tengo un amigo que dice: “Este país tiene un problema, y es que todos van a su bola excepto yo, que voy a mi bola.” A veces, hablamos de liderazgo para conseguir que todos vayan “a mi bola”. O, como dice otro amigo mío: “La mayor habilidad en la vida es lograr que los demás se salgan con la mía.”

Creo que este pensar “qué estamos queriendo” es el tema pendiente. No lo es tanto diseñar y describir qué nos gustaría o qué hace falta, sino nuestra manera de funcionar y nuestros sistemas de incentivos. Hace unos días lo decía muy claro una entrevista en *La Vanguardia*: hoy, las empresas son el gran espacio de educación de las personas; de las personas en situación adulta. ¿Qué es lo que realmente reconocemos e incentivamos? Por tanto, yo propondría que el debate no habláramos únicamente del tipo de liderazgo que se necesita, sino que habláramos también de qué estamos haciendo y de qué hay que hacer para hacer aflorar los liderazgos que decimos que queremos. Si no, el próximo año Àngel nos repartirá otro libro en el que se dirá muy claramente qué se dice sobre liderazgo, pero nuestras estructuras organizativas, nuestra cultura, nuestro sistema de reconocimiento, nuestros ejemplos públicos, nuestras promociones organizativas ¿se corresponderán con este discurso?

### Jordi Valls

Quisiera seguir un poco con la argumentación que se ha desarrollado acerca de las prácticas financieras del corto plazo y de las posiciones políticas realmente electoralistas que ayer comentaba Juliana.

La dificultad de dibujar un futuro hace que todas las decisiones del ámbito social, de los comportamientos individual, financiero y

político, sean totalmente cortoplacistas. Es decir, se hace todo para mantener el bienestar presente hipotecando el futuro. O como mínimo, durante los últimos quince años ha sido así. Acepto la diferencia que se plantea entre un empresario y un *business man*. Un *business man* plantea constantemente su beneficio inmediato. En el ámbito político, la cuestión es ganar las elecciones y eso es un proyecto cortoplacista.

El problema principal sobre la búsqueda de nuevos liderazgos es la dificultad de definir nuevos futuros. Obama tiene una cierta visión carismática porque define un futuro y porque ha tenido capacidad de convencer. Ya veremos su resultado final. Tradicionalmente, los proyectos en los que un liderazgo prefigura un proyecto de futuro se comen al propio líder. Dentro del ámbito político y del ámbito empresarial, tenemos bastantes ejemplos.

¿Por qué se produce esta situación? La percepción de cualquier persona, de cualquier trabajador, es que tenemos un mundo incierto y desbocado en el cual nadie es responsable. Aunque las responsabilidades son compartidas, nunca dejamos de buscar un responsable, un culpable. Y así, al haber una responsabilidad difusa, todo el mundo acaba desplazando los riesgos al futuro, a la nueva generación, al cambio climático, a los planes de pensiones, a las reformas estructurales, a la titulación de hipotecas cuyo riesgo se puede definir hoy día pero en las que el riesgo se pasa al futuro.

Aunque el reto del empresario actual es que su proyecto viva en el presente, el elemento clave del liderazgo es saber definir los proyectos del futuro. Y esto es difícil. Losada hablaba ayer del problema del presentismo. Este presentismo está en todos los ámbitos. La presión en los servicios de urgencias médicas viene porque el concepto de urgencias se ha



J. Valls



devaluado: la urgencia es “mi” urgencia y no una urgencia objetivamente determinada. Asimismo, tenemos la necesidad absoluta de obtener información presente de forma constante: Canal 24h, internet... uno puede estar mirando todo el día cuál es la novedad del presente. En el ámbito financiero, el objetivo es obtener un beneficio a corto plazo, más allá de los elementos morales, y pasa lo mismo en el ámbito político. La gente vive directamente en el presente, sobre su propio egoísmo, sobre su propio bienestar, y esto se traslada a los ámbitos corporativos. Nadie define un futuro, y de este futuro nadie se siente responsable.

En cuestiones que tienen responsabilidades difusas, buscamos un responsable directo: buscamos un responsable del cambio climático, de la pandemia, del crecimiento de la emigración... cuando en realidad, lo cierto es que tenemos que recuperar un

comportamiento individual que sea adecuado a los resultados globales que nosotros queremos.

La actitud de los consumidores, en términos de futuro, no es responsable; aunque cada vez lo es más y se está valorando en ese sentido. En el ámbito prestamista no hay ningún responsable. En el ámbito de los accionistas, en el de los votantes y en el de los clientes, tampoco. En nuestro comportamiento individual como periodistas, votantes, consumidores, prestamistas, no adoptamos la responsabilidad. Podríamos encontrar muchísimos ejemplos en los que uno da lecciones morales y sin embargo tiene un comportamiento que no es en absoluto adecuado a lo que exige.

El liderazgo no estará a la altura de las responsabilidades actuales si no consigue hacer que las decisiones del presente conlleven un futuro determinado. Durante los últimos quince-



veinte años, nuestra sociedad ha defendido su propio bienestar y su propia codicia sin tener en cuenta el futuro. Y esto se ha trasladado a todos los ámbitos sociales y corporativos.

Ahora exigimos cambios estructurales. Hemos creado un monstruo que no quiere asumirlos porque la misma sociedad no lo hace.

### **Jordi Botifoll**

En primer lugar, quiero agradecer a ESADE y a Caixa Manresa esta oportunidad.

El profesor Planellas ha dicho una serie de cosas básicas. Ha hecho referencia a la caída de la demanda. Ahora la clave es generar demanda en el sentido de que en la última década hemos estado más orientados a satisfacerla que a generarla.

Un dato interesante: las exportaciones en el sector del automóvil representan el 17%. Es curioso, porque es un sector fuerte, pero gran parte del poder de decisión de ese sector no está en nuestras manos. Está más en manos de esos ejecutivos españoles que representan a la subsidiaria de multinacionales en España y en su capacidad de influir sobre la continuidad de esa producción en España y de la industria auxiliar correspondiente. Yo, como representante de una multinacional en Europa, conozco muy bien esas dinámicas, y a la vez soy consciente de la fragilidad que eso conlleva. Es interesante seguir trabajando y exportando en ese área, pero a la vez buscar otros sectores en los cuales esa fragilidad sea menor y tengamos un poder de decisión mucho más amplio.

Gran parte de nuestra exportación es hacia la Unión Europea. Curiosamente, el primer país inversor en España no es ninguno de la UE:



es Estados Unidos, país al cual no exportamos prácticamente nada. Como vicepresidente de la Cámara de Comercio Americana, que represento aquí, conozco bien esa dinámica. Por ejemplo, soy amante de la oliva rellena, y cuando voy a Estados Unidos causan furor, pero si quiero comprarlas allí no las encuentro. Hay países, como Francia, Italia o Alemania, que a pesar de la fortaleza del euro son grandes exportadores a Estados Unidos. Tenemos que aprender a desarrollar exportación hacia aquellos mercados que aparentemente no son fáciles, pero que tienen una masa crítica enorme y que pueden ser muy importantes si cambiamos esta cultura.

Respecto a la innovación, no hablaría tanto de crisis de modelo productivo como de crisis de modelo de negocio. Hemos de ser capaces de desarrollar nuevos modelos de negocio. Tanto la innovación como la productividad son vitales

en este aspecto. En el caso de la innovación se requiere un liderazgo diferente del que ahora hablaré. La relación entre universidad y empresa es fundamental, y es muy estrecha precisamente en aquellos países que son muy competitivos. Cuando estudié en la Universidad de Stanford a veces no encontraba diferencia entre el sector privado y la universidad: la relación era intrínseca. No confundamos, además, innovación con invención. Podemos tener una universidad que invente muchas cosas, podemos incluso tener un número de patentes muy elevado; otra cosa es que esas invenciones sean útiles y transformen sociedades. Eso es innovación. Pero la innovación siempre requiere una masa crítica inicial importante, y los mercados español y catalán son pequeños. Tener acceso a mercados internacionales es vital.

Otro elemento importante es la organización sin fronteras. Al hablar de organización me refiero

no sólo a estructuras de país, sino también a estructuras empresariales. La organización sin fronteras implica un proceso de cambio cultural. Una estructura cerrada y muy jerarquizada donde la relación entre cliente, proveedor, colaborador y empresa está demasiado definida, es poco competitiva, y tiene que evolucionar hacia otra organización que entenderá a sus competidores de ahora como colaboradores en algunas áreas. Les daré un ejemplo que coincide con el hecho de que estemos en la ciudad del tejido. Turquía es un gran exportador de textiles que pasó por una crisis de modelo. En ese momento, se crearon una serie de plataformas en las que, aprovechando todas las asociaciones del sector textil, juntaron empresas aparentemente competidoras y que trabajaban en nicho. Se desarrollaron otros modelos de negocio de forma conjunta y se incrementó la capacidad de innovación. Esto revolucionó la industria y, sobre todo, fomentó aspectos adicionales en términos de exportación.

Jordi Valls, y también Ferran Soriano, han hecho mención del problema del cortoplacismo. Creo que una condición del líder empresarial es saber encontrar el equilibrio entre corto y largo plazo. El corto plazo es necesario porque hay que vivirlo; el largo es importantísimo porque garantiza la sostenibilidad y la supervivencia en el futuro. Ese es un *handicap* al que me enfrento cada día. Llevo ocho países, y cuando se tienen que tomar decisiones de inversión o de desarrollo de servicios, a veces el corto plazo recomienda una decisión que se contradice con el largo plazo. Equivocarse implica pérdida de competitividad de una forma inmediata.

Tenemos pocas pero grandes multinacionales que se han globalizado bien, con competitividad y liderazgo. Pero el sector pyme no lo ha hecho y es el gran *challenge* que tiene nuestra sociedad. La administración tiene aquí un papel muy importante en desarrollar una plataforma que permita esa organización sin fronteras.

Ayer, Joan Majó habló de crear proyectos. En su momento, el sector del automóvil fue un gran proyecto que permitió el desarrollo de una industria auxiliar. Hoy, uno de los grandes proyectos a los que se tiene que prestar mucha atención es el de la energía, entendida no como las energías alternativas, sino como la eficiencia de la energía. Es una industria emergente y muy poderosa. La industria relacionada con *smart grid* puede crear grandes avances en tecnología, grandes dispositivos, servicios y procesos. No hay un solo país que esté tomando un liderazgo a nivel mundial en este campo: es un sector totalmente emergente. Y tenemos una industria que puede ser interesante en ese sentido si ponemos foco y esfuerzo.

Otro punto vital es ¿cuántos centros de poder de grandes multinacionales podemos atraer aquí? Hace unos años estuve peleando para traer un centro de excelencia. Se trataba de un centro de innovación de los procesos de 15.000 personas, y presenté dos países: España y Portugal. España fue descartada de forma inmediata. Se peleaba contra Inglaterra, Holanda y Alemania. Al final se llevó a Portugal y en esa historia creo que hay dos o tres lecciones a tener en cuenta. Uno, la influencia de los ejecutivos que representaban esa acción dentro de la multinacional: un elemento crucial. Dos: la implicación directa de la administración. Me sorprendió y me impresionó cómo la portuguesa luchó hasta el final y cómo apoyó el proyecto de una manera innovadora. Fueron mucho más allá de ofrecernos *facilities* y rebajas de impuestos. Por ejemplo, se comprometieron a atraer y desarrollar el talento de la gente que iba a dar soporte a los centros de excelencia en un periodo específico de tiempo, cosa que después cumplieron. Hay que atraer centros de poder: es muy importante para preservar inversiones actuales, como las del sector del automóvil, y para preservar las del futuro.

Un ejemplo claro es Israel. Ahí, la adquisición de compañías pequeñas produce el embrión de grandes divisiones de innovación a nivel

mundial. La administración y el sector privado puede desarrollar embriones pequeños, centros incubadores que trabajando conjuntamente permiten desarrollar algo muy grande alrededor.

Ayer mencionaba las ciudades inteligentes. Tenemos hoy con nosotros a Metropolis: es la organización de las 100 ciudades más importantes del mundo y Barcelona tiene un papel fundamental en ella. Desarrollar modelos de urbanismo inteligentes crea una industria auxiliar impresionante. Si además lo que ideamos es aplicable en otras ciudades, eso daría un poder de decisión y de protagonismo muy relevante. Lo menciono porque lo conozco; estoy involucrado en este proyecto y vamos a traer un centro de innovación de Cisco para ayudar a desarrollarlo.

Por último, creo que Ferran Soriano ha hecho una descripción muy interesante del tipo de líder que necesitamos aquí. El líder ha de tener una autoridad moral, no jerárquica. Tiene que ser empático con la gente y ha de tener el contenido suficiente como para que la gente lo respete. No hace falta que sea el mejor en algo, pero sí tiene entender de qué se trata y fomentar la creatividad y la innovación en ello, y tiene que ser inclusivo. Es fundamental entender que en un entorno internacional, personas de diferentes culturas contribuyen si sienten motivo. El líder tiene que motivar. Ha de transmitir pasión y energía.

Destacaría, también, el equilibrio entre visión, estrategia y ejecución: quizás no hace falta ser el mejor en ninguno de los tres aspectos, pero sí hace falta contemplarlos de un modo integral. He visitado muchos países con John Chambers, el presidente de la compañía que represento, y con muchos líderes políticos. Un día le dije: "No tienes necesidad de trabajar veinticuatro horas al día. ¿Por qué lo haces?", y me dijo "Quiero ayudar a transformar el mundo, a mejorar las sociedades para mejorar el nivel de vida. Eso es lo que me hace sentir vivo y por eso tengo este proyecto".

### Joan Majó

A los que me escucharon ayer en este mismo foro, no les sorprenderá lo que tengo intención de decir ahora.

No es mi intención hacer de relator, pero la sesión de esta mañana me ha gustado mucho por las intervenciones digamos testimoniales de Soriano y de Nieto, que marcaban una tendencia clara y que creo ha coincidido mucho con la conceptualización académica hecha por los profesores de ESADE a continuación en las palabras de Longo, Álvarez, Lozano ... De alguna manera me han hablado de intuiciones y experiencias que uno ha adquirido en épocas pretéritas pero muy paralelas. De una forma muy clara, creo que la pregunta que nos habéis hecho, relativa a qué tipo de liderazgo se necesita en el campo de la empresa, hemos de responderla con una paradoja: el tipo de liderazgo que se parezca en lo menos posible a la idea que la gente tiene del liderazgo.

Lo formulaba muy bien Álvarez cuando hablaba de la decadencia del liderazgo carismático. ¿Por qué? Porque el liderazgo carismático tiene mucho de irracional. Se necesita, y es útil, pero debe ser un instrumento al servicio de algo: del proyecto. Sin Obama no habría ocurrido lo que ha ocurrido. Pero ¿qué es lo importante de Obama? Que cuenta cosas, que anima a cosas que de verdad importan a la gente.

Ayer, tras la cena, comentaba con el *president* Pujol la cuestión de la transición. Reconocíamos la importancia de los liderazgos en esa época, y ya que hablábamos a nivel español, hablamos del liderazgo de Felipe González. Pero lo importante era el proyecto que en aquel momento teníamos, tanto a nivel español como catalán. Estuvimos unos años dándole la vuelta al país para pasar de la dictadura a la democracia, recuperando la Generalitat, y en ese sentido, debemos reconocer también el liderazgo clarísimo de quien hoy nos acompaña en esta sesión. El tercer proyecto, no hace falta decirlo, era convertirnos en un país europeo normalizado.



J. Majó



Todo esto necesita unos líderes que lo dirijan, que lo comuniquen, que lo transmitan, *que ho encomanin*. Pero no se contagia nada si no hay nada que contagiar. Desde este punto de vista, creo que hay una cierta confluencia de muchas de las intervenciones de hoy -y me ha gustado mucho verlas formuladas incluso en discurso teórico- sobre la necesidad de despersonalizar el liderazgo, de ponerlo al servicio de un proyecto. Vemos muy claro que no existe un modelo de liderazgo. Ferran Soriano ha dicho que este modelo “depende”: en unos casos no es en absoluto personal, sino muy compartido; y sobre todo, y creo que esto lo decía Álvarez, no hay liderazgo consistente si además de estar basado en un proyecto no está basado en una racionalidad y en una estrategia.

Este aspecto me parece fuerte y diría a los integrantes de la Cátedra que muchas de las intervenciones de ayer y de hoy pueden ayudar a esta deriva más moderna y actual de la concepción del liderazgo; la

cual, además, ayudará, en ámbitos empresariales y también en los no empresariales, a hacer caer los liderazgos artificiales; porque los liderazgos también se pueden fabricar. Uno de los problemas que hemos tenido durante años es la fabricación de liderazgos empresariales. Todos recordamos algunos de los liderazgos en el mundo de las promociones inmobiliarias, mantenidos durante un tiempo y luego totalmente caídos. Se trataba de este tipo de liderazgo carismático, basado a veces en la capacidad de comunicación y en otros elementos, pero sin la base necesaria que se precisa.

### Alfredo Bassal

Creo que hemos tenido una sesión muy interesante sobre liderazgo. Sin embargo, hemos hablado de liderazgo desde el punto de vista de comportamientos, y hemos olvidado hacer



referencia a la persona, a la calidad de la persona, a su esencia.

Javier Nieto ha sido quien más ha hablado de esencias, al referirse a las de la empresa, sus valores y demás. En ESADE decimos que formamos a personas y que las formamos en valores, que queremos que nuestros alumnos sean de una manera determinada para que creen cosas positivas en la vida. En alguna sesión, pues, tendremos que hablar más a fondo de la persona.

### **Xavier Torra**

Si me permitís, bajaré un poco al plano micro. Hablamos de grandes líderes y de grandes liderazgos. Yo intento seguir también a los líderes emergentes. Prueba de ello son los premios a los emprendedores que da Caixa Manresa.

Como decía el *president* Pujol, hay gente con buenas ideas, hay emprendedores, pero suele faltar la capacidad de implementar esas ideas, y yo diría que a menudo éstas mueren tontamente. Mi pregunta es: ¿no podríamos crear algún tipo de *coaching senior* para evitar la muerte súbita de estas ideas que se plantean y para lograr que estos líderes prometedores prosperen como tales?

Mi segunda reflexión gira en torno a los estilos de liderazgo que mencionaba Álvarez. En tiempos de bonanza, creo que los estilos de liderazgo se unifican bastante; todos son bastante válidos. En tiempos de crisis, son brutalmente contextuales. Utilizo el término contextual en dos sentidos. Primero, porque las empresas viven situaciones muy diferentes entre sí debido a que se encuentran en diferentes sectores. Hay sectores donde la lucha es a muerte, hay otros donde



van a morir muchos y otros donde simplemente se expandirán a otros países para sobrevivir. En segundo lugar, el liderazgo también es muy contextual porque, teniendo muchas empresas internacionalizadas, encontramos liderazgos muy diferentes. Dentro de una misma compañía, no es lo mismo un líder en Rusia que en China o en Argentina. Son muy dispares y tienen que convivir en compañías con visiones y misiones totalmente comunes.

En referencia a los proyectos de que hablaba Joan Majó, creo que los que dirigimos proyectos empresariales tenemos la necesidad de intuir el contexto a medio plazo. Por lo menos, el medio plazo: el corto hay que gestionarlo. Pero el medio plazo es ahora muy borroso, con lo cual dibujar los proyectos es muy complejo y por ende es muy complicado realizar uno de los aspectos del liderazgo, que no es otro que generar ilusión colectiva.

### **David Garrofé**

Quería hacer una reflexión sobre el liderazgo en la pequeña empresa familiar, especialmente en la catalana.

Esta mañana, al abordar las tipologías de liderazgo, me ha gustado mucho el concepto de liderazgo situacional mencionado por el profesor Álvarez. A este respecto hay una experiencia interesante que tenemos diariamente en la patronal. Muchas empresas comparten con nosotros su vivencia de esta crisis y su conclusión es que nunca más van a contratar a gente, que nunca más van a crecer y que van a cambiar su modelo de negocio.

El líder situacional, ¿qué actitud va a tener ante la sociedad, ante un modelo de responsabilidad social, ante la creación de empleo, etc. en la próxima década? Muchos de ellos son jóvenes,



O. Guixà

hijos de empresarios, que se han quemado en esta situación. Algunos reestructurarán a costes muy elevados, otros han cerrado, otros cerrarán. Más allá de cómo debe gestionar sus equipos un líder, es cierto que hay factores externos que condicionan muchísimo el impacto de este liderazgo empresarial.

Nos quejamos porque la empresa de aquí no gana tamaño y no da el salto de la internacionalización. Si no nos tomamos muy en serio el marco laboral que tenemos y si no hacemos algo para cambiarlo, vamos a sufrir mucho. Probablemente, la crisis también es una oportunidad para las empresas que hasta ahora han aprovechado el tirón de la demanda interna y externa para ir creciendo con sus propios recursos y que ahora tienen que recurrir a nuevas formas de organización. Hablo de unidades más pequeñas o de la búsqueda de colaboraciones del todo necesarias pero que de momento no han dado experiencias demasiado exitosas. Hace falta énfasis por parte de los empresarios en conseguir estas alianzas estratégicas.

Por tanto, aprovechando el concepto de liderazgo situacional, vale la pena pensar cómo van a actuar nuestros líderes en la próxima década. No creo que sea contratando a más gente, sino aprovechando talento, potenciando desde unidades muy pequeñas y externalizando al máximo. Pero si quieren crecer en mercados exteriores, sólo les quedará un recurso: buscar alianzas. Por tanto, tal vez ésta sea una oportunidad para potenciar elementos que hasta ahora habían estado un poco abandonados.

### **Oriol Guixà**

Quisiera aportar un doble concepto, que no se ha mencionado y que creo que es muy importante. Entiendo que el problema está en

cómo la sociedad elige a sus líderes, ya sean empresariales políticos o sociales. Tenemos un sistema perverso de determinación del líder, un sistema que promueve liderazgos que no son ciertos. La empresa familiar es un claro ejemplo de la tergiversación del liderazgo en el sentido de que, en ocasiones, el padre puede ser un gran líder, pero al elegir a uno de sus hijos como sucesor, manipula el proceso de búsqueda del líder. En la política, el acceso al liderazgo del partido da pie a que unas mismas personas rijan un país o unos ministerios, y se da la paradoja de que uno puede ser hoy ministro de Educación y mañana, de Justicia. Es también un liderazgo manipulado.

Además, quisiera plantear la cuestión contraria: ¿Cómo eliminamos a los líderes que no son buenos? Nos encontramos con sociedades muy grandes, que están dirigidas por personas que nada tienen que ver con ellas; que proceden a su albedrío sin que la sociedad pueda protegerse de estos líderes falsos. Nos encontramos, también, con que un ex político pasa a ser el directivo, el presidente o el líder de una gran sociedad estatal, cuando la valía que demostró en su primer cargo no asegura su rendimiento en el segundo. Entiendo, pues, que la sociedad debería articular ciertas protecciones a la hora de promover a un líder o destituirlo.

### **Josep Santacreu**

Yo haré un comentario muy breve con referencia a lo que ha dicho Xavier Torra sobre el *entrepreneurship*.

Desde el punto de vista de los empresarios, hemos de intentar hacer cosas distintas de las que hemos hecho tradicionalmente. Algunos de los presentes formamos parte de FemCAT. Nuestro presidente, Josep Mateu, comentaba ayer una iniciativa



que hemos impulsado. Es la idea de que en la enseñanza secundaria, antes de decidir qué quieren ser cuando sean mayores, los jóvenes de nuestro país tengan la posibilidad de conocer el mundo de la empresa y de ser un poco más abiertos, como decía Martí Saballs, al hecho de que crear empresas, crear innovación y crear riqueza es importante.

También hemos realizado un esfuerzo para colaborar con la iniciativa pública –hemos contactado con ACC1Ó y también con Barcelona Activa– para que el apoyo al *entrepreneurship* no se limite a las ayudas, sino que tenga también una parte importante de *coaching*. Algunos de los miembros de FemCAT dedican una mañana a los emprendedores para que expliquen su programa de empresa. Realizamos un poco de *coaching* y desempeñamos la función de conectores que ayer surgió en el

debate. Efectivamente, un país ha de tener muchos conectores porque es fundamental estimular la innovación abierta y, en ocasiones, paradójicamente, las soluciones para algunas empresas que tienen problemas son muy próximas, pero no hay forma de alcanzarlas porque se trata de dos mundos distanciados.

Como tercera iniciativa, mencionaré la que lidera el anterior presidente de FemCAT, Joaquim Boixareu. Consiste en asegurar que en nuestro país haya un poco más de *venture capital* para que las buenas ideas que existen puedan hallar el apoyo financiero necesario para llevarlas adelante.

Menciono estos elementos porque creo que en este tipo de sesiones es bueno poner algún ejemplo práctico de cosas que estamos haciendo o apenas iniciando.



### Joan Carles Gallego

Han surgido cuestiones muy interesantes, por ejemplo en el tema del gobierno corporativo, de los incentivos y las retribuciones, así como varias iniciativas que pueden ayudar a este concepto de liderazgo. También hemos dicho que es preciso contar con un proyecto. Pero lo que a mí me preocupa es otra cosa: no existe liderazgo sin equipo. Podemos tener muy buenos líderes pero, si no tenemos equipo, si no tenemos jugadores –y ya lo decía Ferran Soriano–, lo tendríamos complicado.

¿Cómo pivotar el liderazgo en torno a esta idea? El equipo ha de tener talento y compromiso. El talento es una cuestión que podemos solventar: podemos impulsar iniciativas fuera de la empresa, como ir a los institutos a explicarnos, o podemos trabajar a través de la cohesión social, garantizando la tranquilidad del equipo en determinados temas. Pero, dicho esto,

¿cómo logramos que el equipo se implique en el proyecto que el líder tiene que impulsar?

Esta implicación presenta muchas variables, y hoy se ha apuntado alguna. El contrato psicológico, por ejemplo, se refiere al nivel de estabilidad de que disfruta buena parte del equipo. Evidentemente, determinados marcos normativos no favorecen la implicación, sino todo lo contrario, y determinadas retribuciones de los ejecutivos provocan una fractura.

Creo, pues, que la cuestión del liderazgo es indisoluble con la del equipo, porque sin equipo no habrá liderazgo posible.

### Joan Rigol

Me parece que en la crisis que tenemos en España sucede, por vez primera, que la voz de Cataluña no es un referente constante. Ayer, el *president* Pujol

ESADE

caixaManres

caixaManresa



ESADE

ESADE

caixaManres

caixaMan

ESADE



BOSCH

J. Rigol

citó, de pasada, a industriales y políticos del siglo XIX; citó a Jaume Vicens. Hablar de esos nombres significa hablar de un liderazgo colectivo muy fuerte. Si digo que había el “rico catalán”, sólo los de Sabadell sabrán que era un tal “señor Turull” que actuaba como líder en aquel momento, pero además había una voz integrada de los intereses industriales catalanes. Y si leemos a Pierre Vilar y nos remontamos en el tiempo, vemos que esto no se inventó en el siglo XIX, sino que ya viene del siglo XVIII.

Si me permiten llegar hasta nuestros días, recordaré la crisis que teníamos cuando yo era *conseller* de Trabajo. Los trabajadores miraban hacia la Generalitat, pese a que la Generalitat no tenía ni un duro ni una competencia sobre el tema. El *president* Pujol hacía las maletas, se iba a Japón e intentaba atraer alguna empresa hacia aquí. Había un modelo que denominamos “de la economía productiva”, en contra de aquella otra economía, más imaginativa y financiera. Queríamos una economía productiva y había un mensaje catalán que hacían los políticos y los empresarios. Había una profunda sintonía a la hora de interpretar la realidad específica de Cataluña para saberlo elevar a la categoría política.

En el momento actual, yo no digo que el gobierno no tenga una gran capacidad de análisis y de complejidad, pero el gran problema que plantea a la gente es a ver si los 400 euros tienen que cobrarse desde enero o desde julio, o si el déficit fiscal es aumento de la protección social o no. No nos movemos de aquí. ¿Dónde está la voz de referencia de la economía de nuestro país, que se basa en otras cosas?

Creo que debemos recuperar de nuevo aquel mensaje de país que indica que tenemos la misión de convertir la crisis en oportunidad. Así, nos pondríamos en marcha con un estilo que no ligaría con el mensaje puramente a la defensiva que emite el Gobierno del Estado. Ello requiere, sin embargo, una vertebración empresarial de

aquel liderazgo colectivo que debe hacerse con lo que es únicamente posible a la gobernabilidad de Cataluña, y que sólo es posible cuando existe sintonía y complicidad entre la sociedad civil y el mundo político. Por tanto, es preciso rehacer estos vínculos, darles fuerza y, al mismo tiempo, saber elevar a categoría política experiencias como la de FemCAT. Fijar el punto de referencia sobre cómo tenemos que reaccionar ante esta crisis me parece fundamental. Una crisis económica en España sin la voz de Cataluña sería un desastre para todos.

### Jordi Pujol

Personalmente, daría por concluido el tema del liderazgo. Tenemos que seguir hablando de él y ESADE es un gran instrumento para ayudar a pensarlo y formar a personas que lo puedan ejercer.

Para finalizar con esta cuestión, y relacionar algunas de las ideas que se han expresado, diré que desde siempre he pensado que el liderazgo y la existencia de una acción colectiva potente necesitan tres cosas.

La primera es aquella en la que insistía tanto Majó: proyecto. ¿Qué queremos hacer? No un programa, sino un proyecto. Se precisa una visión de país, de empresa, de universidad. Rafael Argullol me vino a ver para decirme que quería hacer una nueva universidad, la Pompeu Fabra, y me explicó cómo sería. No hablamos del lugar donde estaría ni de ninguna otra consideración concreta, sino de lo que llamamos *visión*, o proyecto. En el caso de la política y de Cataluña, se trataría de definir las características del país.

La segunda cosa que se necesita es un programa, que no es lo mismo que un proyecto. Cada vez que se celebran elecciones, se elaboran unos libros muy gruesos, de 300 páginas, que explican el programa.



Unos libros que no se lee nadie, ni los propios candidatos. Pero hay que tenerlos para poderlos hojear, para explicar aquella carretera concreta que se quiere construir y saber de dónde saldrá y adónde llegará. Pero la carretera, desde el punto de vista del proyecto, responde a la idea de una Cataluña muy interconectada, con una determinada distribución de la riqueza, de la gente, de la cultura, de la posibilidad de vivir... Es un elemento dentro de un proyecto que, por el momento, sólo es conceptual, pero que irá realizándose a medida que, más adelante, de aquella carretera se haga una ampliación prevista, etc.

La tercera cosa es la emoción. Ayer se habló de ella de distintas maneras. Se habló de inspirar confianza, de aspectos moral y éticamente positivos, y de emoción. Sin emoción, poco se hace. *Emoción* viene del latín *movere*, que significa “mover”. Emoción es lo que ayuda a mover a la gente.

Estas tres cosas han de estar en manos de un país, de una empresa, de un liderazgo. Conviene que el liderazgo exista; lo que ocurre es que si estas tres cosas están bien definidas y han sido asumidas por buena parte del cuerpo social, entonces el liderazgo surgirá con una potencia muy particular.

Aparte de esto –y para concluir–, como ustedes saben, soy un político retirado y, por tanto, me resulta fácil decir lo que diré. Debemos ser comprensivos con nuestros políticos. Y cuando digo “nuestros”, me refiero a todos, pero sobre todo a aquellos que están llamados a ejercer una función de liderazgo. Y, ¿por qué?

Imaginen que tenemos que jugar un partido de fútbol en un campo que es 25 metros más corto y 15 metros más estrecho del reglamentario, que está mal señalizado, con el césped en mal estado



y donde ha llovido mucho. El campo es pequeño, y tiene baches y charcos. En estas circunstancias, Messi, que es un líder, no funcionará. Y Guardiola, que es otro líder; no animará a triangular y a practicar juego de posesión, sino a jugar raso y a chutar hacia delante. Ahora, nosotros tenemos un campo deteriorado. Y eso no es culpa sólo de los políticos. Ya basta de dar la culpa de todo a los políticos. Todos tenemos algo de culpa, aquí, incluso la sociedad civil, la prensa, el mundo empresarial y el mundo sindical e intelectual, así como los que se han dedicado a explicar ideas inconsistentes. Cada cual tiene su responsabilidad, y los políticos, también.

Por tanto, sin olvidar que “el” liderazgo es necesario, también es cierto que llega un momento en el que se necesita la intervención de “liderazgos”, es decir, no sólo político, sino también empresarial, sindical, intelectual, artístico, de vida social, de todo tipo.

Tiene que producirse un cambio de clima, y aquí los medios de comunicación también tienen su rol. El mundo intelectual tiene que ser consciente y responsabilizarse de que si las ideas han degenerado un poco, ellos deben de tener parte de culpa, porque son la fábrica de ideas. No hay que tener complejos, pero sí un punto de modestia para reconocer cada cual lo que le corresponde.

Una movilización general del país de signo positivo, una generalización de valores positivos, será difícil sin liderazgos. Es un círculo vicioso: sin liderazgos no cambiaremos el campo de juego y, si no cambiamos el campo de juego, no cambiaremos los liderazgos. Pero eso sucede muy a menudo. Es como el nudo gordiano, sobre el que Alejandro Magno vino a decir: “No me vengáis con historias, porque este nudo lo habéis hecho para que no pueda desatarlo. Lo corto y se acabó.”

Estoy hablando de Cataluña. Pero en España tampoco están bien, y tienen el defecto de ser unos nuevos ricos a quienes les cuesta mucho reaccionar. Digamos que todavía no se han bajado del burro. Si algo positivo puede tener la crisis es que tendrán que hacerlo, y esto será bueno para ellos y, acaso, indirectamente, también para nosotros. Aquí no llegamos al cainismo de la política española, lo cual es positivo.

Esta acción sobre la sociedad ya se está haciendo y tiene que continuar. Ahora se habla mucho de la codicia como la base de la crisis económica actual. La mencionan Obama y también Cabana, mi cuñado, en un libro. Tienen razón: la codicia no era tan fuerte tres décadas atrás y se ha ido desarrollando en los últimos años de forma acelerada. Todo el mundo intentaba hacer lo que podía. El “pelotazo” se produjo hace ya veinte años y, por cierto, no fue necesariamente, ni principalmente, un defecto de nuestra sociedad civil. Hemos tenido otros defectos, como todos sabemos. Esta degeneración de la vida política y pública se produjo a finales de los años ochenta y principios de los noventa; tiene sus nombres concretos y sus localizaciones.

El próximo año volveremos a estar aquí para analizar cómo han funcionado las cosas en este terreno. Veremos si, entre todos, hemos logrado desarrollar más el liderazgo. Pero, además, veremos si el campo de juego vuelve a tener unas dimensiones más adecuadas, han desaparecido los baches y los charcos y está mejor señalado. Nada más. Perdonen por la intervención, que probablemente ha sido fuera de tiempo y demasiado larga.











# ¿QUÉ TIPO DE LIDERAZGOS EMPRESARIALES NECESITA NUESTRO PAÍS?

Segunda parte:  
Ejercer el liderazgo  
empresarial en los entornos  
social, nacional y global



## Eugènia Bieto

Empezamos la última parte de estas jornadas. La metáfora del campo de fútbol planteada por el *president* Pujol es una muy buena introducción: ¿Cómo se lidera en un campo de fútbol en mal estado?

Esta última parte de las jornadas se centra en la mirada del liderazgo hacia fuera. Hasta ahora hemos construido una mirada interior, hacia dentro de la empresa. Hemos hablado de qué hacen los líderes, de cómo son; Bassal planteaba la necesidad de volver a la persona. Hemos hablado de qué tienen que hacer, de cómo cuentan sus historias; Nieto hablaba de la importancia de las narrativas. Ha sido un debate que ha girado en torno al papel del líder en el interior de la empresa como catalizador, conductor, gestor del compromiso de las personas.

En esta segunda parte miraremos al entorno de la empresa. Ésta tiene, y debe tener, un poder transformador de la sociedad. De hecho, José Luis Álvarez hablaba del liderazgo como función social. Para abordar esta parte del debate contamos con la intervención de tres personas. Tenemos una “lídera”, porque el masculino de la palabra líder no debe confundirnos en ese sentido. Es Helena Guardans, fundadora y presidenta de la empresa Sellbytel. También contamos con Iván Marten, director y responsable internacional del área de Energía y Medio Ambiente de Boston Consulting Group. Finalmente tenemos al profesor de ESADE Ignasi Carreras, director del Instituto de Innovación Social.

Antes de darles la palabra, mencionaré tres frases que se dijeron ayer y que tienen que ver con lo que se hablará a continuación.



Salvador Alemany: “Pedí a los empresarios que se preocuparan por un proyecto colectivo de país”.  
Carlos Losada: “No hay empresarios ni empresas de éxito en sociedades fracasadas”.  
Marcel Planellas: “Las escuelas de negocio tenemos que formar a los líderes del futuro, y esto es una gran responsabilidad social”.

No sólo debemos tener en cuenta lo que están haciendo hoy en día los líderes, sino que debemos intentar hacerlo mejor porque vamos a formar líderes empresariales, sociales y posiblemente políticos del futuro. De ahí que invite a la *Càtedra LiderazgoS y Gobernanza Democrática* a utilizar lo que se ha dicho hoy para abrir un debate sobre cuál es el papel de una escuela de negocios como ESADE en esta función clave. A este respecto querría citar, también, el acto que se hizo en ESADE sobre el papel del mundo empresarial en la tan necesaria reforma estructural que ha de

abordar el sistema educativo de nuestro país en general y de Catalunya en particular.

### Helena Guardans

Muchas gracias por esta oportunidad de seguir planteando más cuestiones sobre el liderazgo.

Cuando me propusieron intervenir, se planteó la posibilidad de hablar de mi experiencia en la dirección de una multinacional que fundé hace ya muchos años y que se llama Sellbytel, una empresa de *outsourcing* que ofrece servicios de preventa y posventa por toda Europa. Tenemos un equipo de más de 700 personas y uno de los rasgos que nos define es que atendemos llamadas en 21 idiomas distintos. Es una experiencia muy interesante de gestión de un equipo multicultural, y exige afrontar el reto de compatibilizar el corto plazo con una



mirada que vaya más allá. También me dijeron que podía hablar a partir de mi experiencia creando plataformas sociales, como la Fundació Catalunya Europa, que preside el *president* Maragall.

Pero al leer el programa de la Jornada, miré primero la lista de personas que habían confirmado su asistencia. El éxito de convocatoria me llevó a pensar que ESADE y Caixa Manresa habían actuado muy bien. Pero no pude evitar mirar la lista completa y contar el número de señoras que habían confirmado su asistencia: solo seis. No sé si hay alguna más, pero mi pregunta sería: ¿Por qué no hay más señoras, aquí?

Esto reorientó un poco mi intervención. Si en la universidad o en la escuela la presencia de mujeres es, como mínimo, paritaria, y lo es también en los primeros niveles de la empresa, que esta presencia no se replique en los primeros niveles de liderazgo

supone una frustración de las expectativas de una parte muy importante y muy numerosa de nuestro mercado de trabajo. Supone, además y sobre todo, un mal uso de los recursos que hemos invertido en enseñanza y formación.

La presencia de las mujeres en el liderazgo empresarial es muy inferior a su presencia en la política e, incluso, en algunos niveles del entorno laboral. Así pues, quisiera aprovechar la ocasión para preguntar si actuamos bien a la hora de elegir a los líderes de nuestras empresas. Si somos suficientemente conscientes del mensaje que estamos comunicando cuando hay tan pocas mujeres en la dirección, en los consejos de administración o aquí mismo. Porque este es un mensaje que estamos dando.

Elegir quiénes son nuestros líderes es una decisión con la que seleccionamos y comunicamos

unos valores. Ya hemos hablado de si realmente tenemos a los líderes que deseamos. Hemos dicho que, por un lado, tenemos unos valores y que, por otro, vamos eligiendo a los líderes; no sé si no estamos todos de acuerdo con una serie de valores y después los líderes no acaban de coincidir.

La pregunta sería si podemos hablar de un liderazgo femenino. Y no puedo imaginarme un auditorio mejor para plantear este tema, porque cuando se celebran jornadas sobre liderazgo femenino, asisten a ellas mayoritariamente o exclusivamente señoras. Hace unos días, en un programa de TV3 sobre este tema, una de las protagonistas del mismo decía: “He participado en numerosos programas de este tipo y, casualmente, siempre es una entrevistadora quien me formula las preguntas.”

Esta es la cuestión: ¿El liderazgo femenino es un asunto que sólo concierne a las mujeres? ¿O es que hay temas que consideramos que únicamente repercuten en las mujeres, cuando en realidad tienen impacto en toda la sociedad? No es cierto que, cuando hablamos de conciliación familiar, muchas veces asociamos el tema exclusivamente a las mujeres, pese a que se ha demostrado que la conciliación enriquece a las personas (a todas, independientemente de su género) y a la empresa (quienes concilian son más creativos y productivos que quienes no concilian)? Con la falta de liderazgo que sufren las empresas, ¿podemos permitirnos menospreciar a la mitad de la población activa, aun estando tan bien preparada como la otra mitad? Parecería que, en un momento de búsqueda de una mayor productividad y de la máxima eficiencia, es un derroche de recursos poco explicable.

¿Y si planteamos el liderazgo femenino no sólo como una buena práctica, sino como un valor competitivo para la empresa –que sería un lenguaje que todos entenderíamos mejor? Constatar hoy la presencia paritaria de la mujer en las organizaciones es un indicador de progreso.

¿Acaso a las mujeres les falta capacidad de liderazgo? ¿Podríamos afirmar que existe una forma de dirigir masculina, que es predominante en las empresas, y que sólo reconocemos esta forma como único modelo de dirección? ¿Acaso sólo pueden conseguirse cuotas de poder si se sigue el modelo de dirección predominante? ¿Y si no se trata de una cuestión de género, sino de modelos masculino o femenino de liderar?

Esta sería mi hipótesis: existen dos modelos distintos de dirigir, ambos complementarios y necesarios en la empresa: un modelo más masculino, más agresivo, donde predomina un dominio racional que facilita la resolución de problemas, con una toma de decisiones rápida, con facilidad para mandar y controlar, con un deseo explícito de ganar y un fuerte sentido de competir, con un seguimiento más rígido de las normas, con una aceptación muy destacada del riesgo, y un modelo femenino, donde lo más importante es la cohesión, que combina el elemento racional con el intuitivo, en el que hay más flexibilidad y menos aceptación del riesgo, donde se potencian el trabajo y el consenso, que concede una mayor facilidad para delegar y ceder poder, y que refuerza la participación y la comunicación para alcanzar el consenso.

Si aceptamos que existen estos dos modelos distintos, y que parece que en ambos, evidentemente, tienen cabida hombres y mujeres, la siguiente pregunta sería si este perfil de dirigir que definimos como femenino puede tener éxito en la empresa de hoy.

Las empresas estamos compitiendo en un mundo global, y las mejores empresas son las que cuentan con los mejores equipos. Liderar consiste a menudo en gestionar el talento y resolver conflictos entre personas. Por tanto, la habilidad de motivar y cohesionar al equipo parece ser la clave del éxito, y esta habilidad parece que es uno de los aspectos fuertes del modelo femenino de liderazgo.



No profundizar en esta diferencia, y afirmar que no existe diferencia alguna entre modelos, nos lleva a que las empresas no reconozcan esta otra manera de dirigir. En cambio, si se reconocieran nuevos líderes, se facilitaría la llegada de mujeres a posiciones directivas, y ello sin duda sería un triunfo para la empresa. Además, cuanto más perfil femenino esté liderando, más sencillo será demostrar la ventaja de la colaboración de ambos modelos en la empresa.

En el debate de hoy, tenemos la oportunidad de preguntarnos si existen maneras que nos ayuden a valorar y a reconocer otras formas de liderazgo que no sean el modelo predominante. Acaso a la hora de elegir a nuevos líderes para nuestras organizaciones, tendremos que ampliar las variables de la matriz que utilizamos actualmente para incorporar en esta selección los valores del liderazgo femenino, que quizá no tenemos demasiado en cuenta. Acaso tendremos que reconsiderar los criterios

de promoción interna que muchas veces incluyen exclusivamente valoraciones del llamado “modelo masculino”.

Pienso que podemos afirmar la existencia de un prejuicio, tanto de mujeres como de hombres, sobre el liderazgo. Parecería que el día que resolvamos este prejuicio, tendremos el doble para elegir. Nosotros, en Sellbytel, lo estamos intentando. Vimos que cada vez que había una posición abierta y que se comunicaba dentro de la empresa, si esta posición había sido ocupada por un hombre las mujeres se descartaban a la hora de presentarse. Consideraban que su perfil no se correspondía con el perfil de la persona que la había ocupado con anterioridad. Tras darnos cuenta de ello, ahora, cuando comunicamos posiciones abiertas, no especificamos qué posición se está sustituyendo y, además, hemos ampliado mucho la descripción del puesto de trabajo. Y, efectivamente, constatamos que muchas más

mujeres se presentan para cubrir una posición a la que antes no optaban. Lo repito: no es una proclama feminista, sino una forma de beneficiar a la empresa y de observar quién puede ser directivo.

En Austria, por ejemplo, se vive una experiencia muy interesante. La Orquesta Filarmónica de Viena recibía muchas quejas porque no tenía mujeres. Se realizó un análisis para averiguar por qué motivo. Las convocatorias eran públicas, y se presentaban una proporción similar de hombres y mujeres. Las valoraciones de los candidatos eran muy similares. Al final, cuando el jurado hacía la selección, ¿qué es lo que les llevaba mayoritariamente a elegir a hombres? No había ningún motivo evidente, y ningún miembro del jurado reconocía que hubiera prejuicio alguno. Se propuso que, a partir de aquel momento, se realizarían audiciones ciegas. Los músicos se colocarían detrás de una pantalla para que su calidad objetiva pudiera ser juzgada sin prejuicios sexistas ni racistas. Y sólo con esta política el número de mujeres que se incorporaron a la orquesta aumentó y sigue siendo un porcentaje muy superior al que había antes.

No sé si podríamos hacer algo similar en las empresas: quizá funcionaría. Para acabar, diría que estoy segura de que para sustituirme a mí en la presidencia de Sellbytel se presentarían muchas más candidatas de las que se presentarían para sustituirles a cualquiera de ustedes en sus respectivas presidencias.

### **Eugènia Bieto**

*Gràcies Helena.* Tiene la palabra ahora Iván Marten.

### **Iván Marten**

El tema que me gustaría abordar en esta charla, tal como me pedía Àngel Castiñeira cuando me

llamó para invitarme a este acto que ya es una tradición y un éxito, es la dimensión externa del liderazgo empresarial en un entorno global.

Con ello juntamos dos temas importantes: la parte externa, y el entorno mundial. Esta cuestión es cada vez más relevante por múltiples motivos.

En primer lugar, por la importancia creciente que tienen las empresas en la sociedad y en la economía, y la mayor colaboración que existe entre los ámbitos público y privado. Estamos viendo cómo últimamente muchos planes de infraestructuras están haciéndose gracias a esa colaboración.

En segundo lugar, por la mayor concienciación social sobre temas como la responsabilidad social o la sostenibilidad, lo que lleva consigo un activismo cada vez mayor de la sociedad, de los grupos de interés, de los consumidores y de las ONGs que están observando y evaluando las actuaciones que realizan las empresas y los líderes empresariales. Eso, además, va acompañado de una creciente transparencia y visibilidad de las empresas. Lo que haga o le ocurra a una empresa en cualquier país africano o sudamericano o asiático, al día siguiente está en lo titulares de los periódicos de Europa o de Estados Unidos.

Finalmente, hay que destacar la creciente regulación e intervención de los gobiernos, sobre todo a partir de la última crisis.

Todos estos elementos hacen que sea más importante la dimensión externa del liderazgo en un entorno cada vez más global, donde las dificultades que se derivan de ello son mucho mayores.

En esta breve intervención me gustaría abordar tres temas. El primero es el papel que juegan las grandes corporaciones en el desarrollo económico mundial y en los cambios que se están produciendo. El segundo se centra en las implicaciones que tienen las decisiones tomadas



por los líderes empresariales en la sociedad, en la economía, en el medio ambiente y en los demás aspectos sociales. Finalmente, abordaré los retos a los que se enfrentan los líderes empresariales en esa ejecución, en ese ejercicio de liderazgo y, como consecuencia, qué características tiene que tener el líder para desenvolverse en este entorno global y qué riesgos se asumen cuando uno juega un rol en ese nuevo entorno. Por último, me gustaría lanzar una pregunta en la línea de lo que comentaba la profesora Bieto: ¿Estamos desarrollando los líderes globales que nuestro país requiere para hacer frente a las situaciones del presente?

Entrando en el primer tema, vemos que las grandes corporaciones juegan un papel prominente para la economía; generalmente para lo bueno y a veces también para lo malo. Los grandes grupos empresariales superan a menudo los PIB de muchos países. Los ingresos de Walmart, con 380

billones de dólares, son mucho mayores que el PIB de Bélgica, de Suecia o de los seis países más pequeños de la OCDE, sin contar todos esos países que no llegan a la décima parte de los umbrales de riqueza de esta empresa. Total, una empresa petrolífera, tiene unos ingresos superiores al PIB de Irlanda, y Toyota tiene ingresos superiores al PIB de Portugal. El I+D de las siete grandes corporaciones a nivel mundial es superior a la suma de los gastos e inversiones en I+D de todos los países del mundo, exceptuados Japón y Europa. Así pues, estamos hablando de empresas que son cada vez mayores y cuya preponderancia en el contexto económico crece.

Este tema nos afecta de forma fundamental a España, dado que hemos pasado en los últimos años de ser un país destino de inversiones, de ser un país sujeto pasivo de las actuaciones de los grandes grupos empresariales mundiales, a ser

un actor clave a nivel internacional. En el ranking de Forbes de las 2.000 mayores empresas a nivel mundial vemos 33 españolas. BSCB está en el puesto 9, Telefónica en el 31, Repsol en el 100, ... Tenemos empresas que han jugado un papel muy importante en los últimos años en Latinoamérica, sobre todo en sectores como la banca, la energía, las telecomunicaciones, pero que también tienen una presencia importante en países muy desarrollados. Buen ejemplo de ello lo encontramos en las entradas de Iberdrola en Estados Unidos o la del Santander en el Reino Unido. Tenemos presencia en los centros de decisión históricos de las grandes multinacionales. Además, nos estamos posicionando en las economías de futuro. Los acuerdos firmados por Telefónica en China son ejemplo, pues, de que somos cada vez más un actor clave en el ámbito internacional.

En este campo debemos tener en cuenta que la dimensión internacional no es privativa de las grandes empresas. Tenemos muchos ejemplos, algunos de ellos presentes en esta sala, de pymes que se han internacionalizado. FICOSA ha salido para buscar nuevos clientes, GAMESSA ha salido para buscar nuevos mercados; y tenemos también el caso de empresas que se han internacionalizado no solamente persiguiendo mercados sino también por defender los ingresos o el negocio en su mercado de origen. Es el caso de Mondragón, grupo cooperativista cuyo interés fundamental es crear empleo y riqueza donde están sus cooperativistas y que, como forma de enfrentarse a los retos globales, ha iniciado desde hace varios años un proceso fuerte de expansión internacional. Las pymes, por su parte, han emprendido ese camino en unos casos por iniciativa propia y en otros arropadas por la actividad internacional de las corporaciones de mayor tamaño.

También debemos tener en cuenta que el perfil de la empresa internacional está cambiando. Estábamos acostumbrados al dominio de las grandes multinacionales americanas. Luego vinieron las

europeas. Ahora vemos el surgimiento de grandes grupos empresariales procedentes de los países emergentes. Las grandes multinacionales chinas, brasileñas, mexicanas, indias... han basado su desarrollo en unos mercados domésticos con grandes incrementos de la demanda y, en lugar de quedarse anclados sirviendo a esos clientes, han detectado que el futuro iba a través de la innovación, la internacionalización y el jugar a tener un rol activo en la economía mundial. Estos nuevos *global challengers* están cambiando las reglas del juego en muchísimos sectores.

En ese escenario de un mayor peso de las corporaciones internacionales, la dimensión externa de los líderes aumenta y se sofisticada. Esto ocurre porque las decisiones que toman los líderes empresariales tienen un impacto muy fuerte y muy directo en las economías de las sociedades donde están presentes. La decisión de abrir una nueva planta en determinada ciudad o región tiene implicaciones importantes en cuanto al empleo, a la formación de una red de proveedores en torno a esa planta. Abrir un centro de I+D tiene un impacto en la innovación de la zona, en la potenciación de clusters, en la investigación universitaria que se lleva a cabo en el *hinterland* de ese centro. Cerrar una planta, a su vez, tiene consecuencias negativas en cascada para la economía y el bienestar de la zona donde está ubicada esa planta. Cualquier decisión de carácter empresarial tiene un fuerte impacto en la sociedad. A este respecto, antes se mencionaba la importancia de tener centros de decisión en el lugar donde estamos ubicados.

Sin embargo, además de los impactos directos hay una serie de impactos indirectos o inducidos que son efecto de la mera transferencia a países emergentes de las políticas de gestión de las personas, de gestión de los beneficios sociales o de las relaciones laborales. Este impacto es muy positivo en cuestiones como la que mencionaba Helena Guardans: el empleo de la mujer. La aplicación de políticas procedentes de países

donde el papel de la mujer está siendo cada vez mayor es algo que manda señales de que el empleo de la mujer es de valor y de que las mujeres pueden ocupar puestos de responsabilidad en las empresas. El no empleo de menores o la transferencia de mejores prácticas de seguridad e higiene en el trabajo pueden crear un efecto divulgativo en los países donde las grandes corporaciones están localizadas.

Del mismo modo, la contribución al desarrollo de las comunidades locales. Casi todas las multinacionales españolas y catalanas están invirtiendo no solamente en crear centros de producción fuera, o redes comerciales, sino que a menudo invierten en programas que fomentan el desarrollo, la educación, la sanidad, la economía de las comunidades donde se implantan. Por ejemplo, Gas Natural tiene programas muy importantes en ese sentido en Latinoamérica, o en cuestiones de concienciación medioambiental.

Por tanto, los líderes van a tener que gestionar los aspectos externos derivados de su propia actividad empresarial y van a tener que jugar un rol externo en temas regulatorios, en gestión de alianzas, de *joint ventures*, en temas geopolíticos como por ejemplo la energía, en temas de comunicación transparente con los mercados, etc. Además de ese rol externo derivado de su actividad empresarial, también tienen que jugar un rol derivado de la presencia de sus empresas en la sociedad. Tienen que ser, de alguna manera, adalides en temas medioambientales, educativos, en formación profesional y en temas sociales.

Eso me lleva al tema que quería abordar en último lugar: ¿qué características debe tener el líder para jugar esa faceta externa de su rol?

En primer lugar, y como cualquier líder, tiene que ser un buen comunicador. Pero sobre todo, tiene que ser creíble. Lo que dice tiene que ser creíble por la sociedad, por los mercados financieros, y

para ello tiene que ser ejemplar, y con ello vuelvo a lo que Ferran Soriano decía antes. Tiene que predicar con el ejemplo. Tiene que ser consistente, tiene que mantener comportamientos homogéneos a nivel mundial. No puede tener comportamientos diferentes en función del país donde se desarrolle su actividad económica.

Tiene que ser equilibrado en sus relaciones con los gobiernos. Tiene que buscar situaciones de ganar-ganar para la empresa pero también ganar-ganar para la sociedad donde está ubicado. No tiene que ir a pedir subvenciones, ayudas o determinadas condiciones sino buscar bajo qué condiciones puede haber una situación beneficiosa para la sociedad y beneficiosa para la empresa. Tiene que estar comprometido con la sociedad en la que está interactuando, de modo que pueda convertirse en ese agente transformador de la sociedad de que hablaba antes la profesora Bieto. Y eso puede conseguirlo en el campo de la I+D, del medio ambiente o en cualquier otro campo de la actividad empresarial.

Dicho esto, no podemos obviar los grandes riesgos de esa dimensión externa. El primero es no tener en cuenta la complejidad global. No tener en cuenta que hay diferentes culturas, diferentes entornos políticos y diferentes prácticas empresariales. Por tanto, no dotarse de los asesores que puedan ayudar a minimizar ese riesgo sería un error. Por otra parte, existe el riesgo de trascender el campo empresarial y empezar a hacer política. Se puede y se debe colaborar con las administraciones, pero hay que tener muy claro que el rol del líder empresarial es gestionar la empresa y crear valor a través de ese proyecto. Otro de los riesgos es convertirse, por el énfasis en la actividad externa, en una figura mediática y abandonar la gestión de la faceta interna. Suele ocurrir a los políticos que se vuelcan en cuestiones internacionales.

En relación con la cuestión mediática, hace unos años y a raíz de los escándalos de falta de



transparencia como el de Enron, hicimos un estudio sobre las grandes empresas que habían tenido problemas. Encontramos que se reiteraban tres características en sus líderes. Todos ellos eran líderes visionarios y posiblemente les faltaba ese Dr. No que Ferran comentaba antes. Como segundo elemento, tenían una presencia en prensa tres veces superior a la de cualquier otro líder de su sector. En tercer lugar, tenían una fuerte compensación en base a *stock options*. Líder visionario al que le gusta la presencia mediática y que tiene grandes incentivos para obtener resultados a corto plazo: las condiciones del fracaso. Cualquier revés económico tenía todas las probabilidades del mundo de transformar la contabilidad interna.

Finalmente, creo que también es muy importante el esfuerzo por globalizar no sólo el equipo de gestión sino también el consejo de administración

de las empresas. A menudo la presencia internacional de los ejecutivos de la compañía va acompañada de consejos de administración todavía muy locales, sin esa amplitud de miras que requiere un mundo globalizado.

Quiero, también, hacer una mención a cómo la crisis afecta a la faceta externa del líder empresarial. El papel de los líderes empresariales es mucho más requerido porque hay que desarrollar las condiciones que permitan salir de la crisis a través de sus decisiones empresariales: seguir invirtiendo en innovación y no perder el talento. Eso quedó probado en la crisis del petróleo. A raíz de los despidos masivos, muchos quedaron descapitalizados y tardaron muchos años en recuperar el talento perdido. Hoy, las compañías energéticas han parado muchos proyectos de inversión, pero han mantenido el personal técnico porque saben de la escasez



existente. El líder, además, mientras pueda, no tiene que dejarse abrumar por la crisis y seguir el proceso de internacionalización que han seguido las empresas porque entre otras cosas, si España logra salir un poco antes de la crisis será gracias a que ahora nuestras empresas están mucho más internacionalizadas que no hace diez o quince años, con lo cual dependen menos del crecimiento de la demanda interna para capturar el crecimiento.

El líder empresarial, por tanto, puede ayudar a la propia empresa a salir de la crisis y, además, aunque se haya repetido hasta la saciedad, puede colaborar con los agentes sociales y con las administraciones en buscar soluciones o medidas que faciliten la recuperación económica, aportando, por ejemplo, ideas de unos entornos económicos mundiales que sean aplicables a otros entornos. Siempre, sin embargo, sabiendo estar

en su sitio: cualquier intento de trascender su rol hacia el campo político no es correcto.

Espero que gracias a esta iniciativa de ESADE podamos tener líderes de dimensión global que ayuden a que los centros de decisión sigan estando aquí.

### **Eugènia Bieto**

Muchas gracias, Iván. Por último, tiene la palabra el profesor Ignasi Carreras.

### **Ignasi Carreras**

Buenas tardes. Me gustaría centrar mi intervención en un tema: el liderazgo responsable. Seguramente se trata de una palabra que aún

no ha salido aquí, pero es un concepto que está impregnando la cultura del liderazgo de las empresas líderes a nivel internacional. Este concepto conlleva compromiso por parte de los líderes hacia la sociedad, pero también es un tipo de liderazgo que hace a las empresas mucho más competitivas; y en algunos casos eso ocurre no sólo a largo plazo, sino que también les permite salir fortalecidas de la crisis, tal como veíamos esta mañana.

En estos momentos, el liderazgo responsable es aún más importante por tres grandes motivos. Primero, porque el liderazgo responsable evita caer en una serie de prácticas que están en el origen de la crisis que vivimos. Segundo, porque el liderazgo responsable permite abordar el corto plazo en las empresas, tan centrado en los ajustes de costes, de plantillas, en los tratos difíciles con los proveedores, analizando no sólo el qué recortar sino el cómo se llevan a cabo las cosas. De hecho, buena parte del liderazgo muchas veces no está en qué se hace, porque no hay tantas soluciones a mano, sino en cómo se hacen las cosas. Por último, el liderazgo responsable permite enfocar el futuro de las empresas incorporando la responsabilidad social de la empresa en los valores y en la estrategia empresarial.

La noción de liderazgo responsable nos recuerda que la responsabilidad empresarial es, sobre todo, un reto del liderazgo. Al hablar de liderazgo no hablo de líderes. Esta mañana decíamos que cuando una de las tres patas del liderazgo falla, no hay liderazgo. Líderes, equipo, proyecto: sólo hay liderazgo cuando las tres cosas tienen un sentido conjugado en una aspiración compartida. La noción de liderazgo responsable nos recuerda que la RSE está en el centro de las empresas. Requiere de líderes que sepan desarrollar a corto, medio y largo plazo más valor económico de una manera compatible con la generación de valor social y medioambiental.

Hasta la crisis económica, la RSE cotizaba al alza. Distintos estudios de todo tipo así lo confirmaban. Esto hizo que un número significativo de empresas, o mejor dicho, que un número de empresas significativas abordase la RSE de una manera estratégica y fuera más allá de lo que es una RSE entendida como filantropía institucional o una mera gestión del riesgo. Incorporaron la RSE en el núcleo de su empresa y sobre todo la aprovecharon para articular algunas de sus ventajas competitivas.

Después de dos años de crisis intensa, ¿cómo está la RSE? Pues la verdad es que aguanta el tipo mucho más de lo que pensábamos los que somos sus abanderados. Lo aguanta y con mucha entereza. Es cierto que los recortes presupuestarios que afectan a las empresas tienen quizás más incidencia en aspectos como la acción social o la filantropía de la empresa, o que está provocando que las inversiones en temas medioambientales se retrase para adecuarse a las capacidades inversoras de las empresas. Tal como nos comentan muchos directivos de empresas, los recortes en RSE no están afectando más que a otros departamentos de la empresa.

Y esto, ¿por qué? ¿Por qué en momentos de crisis, empresas principalmente grandes, pero también medianas y pequeñas, siguen apostando por la RSE? Creo que un aspecto ya ha sido dicho esta mañana: hay un progresivo interés por parte de los consumidores, y también de los organismos reguladores, por conocer y mejorar el impacto social y medioambiental de las empresas. Es una perspectiva de regulación que tiende al acercamiento hacia consumidores que tienen nuevos intereses. Las empresas ven que la RSE les abre un camino positivo y que tienen que continuar avanzando hasta en tiempo de crisis. Pero además, como consecuencia de la crisis financiera, nuevas exigencias presionan a las compañías en ámbitos como la transparencia, la gestión del riesgo y el buen gobierno. Y para estos



aspectos, la RSE y las prácticas asociadas que promueve son parte de la solución.

Por otra parte, hay algo que es difícil de constatar empíricamente pero que es fácil de demostrar a partir de la evolución de algunas empresas: la RSE afecta positivamente a algunos elementos clave de la competitividad de la empresa. Todo el mundo sabe que la RSE afecta positivamente a la reputación, al reconocimiento y al precio de marca, lo que resulta fundamental en tiempos de crisis, cuando las empresas necesitan recuperar confianza, tanto de los consumidores como de los reguladores.

La RSE afecta, como comentaba Ferran Soriano, al binomio talento – compromiso. Las empresas con buena RSE tienen más capacidad para atraer y retener talento, pero también para conseguir

mayor implicación por parte de los trabajadores. La gente se siente más a gusto en esa empresa, y si la empresa tiene un proyecto compartido, la RSE lo refuerza y le da credibilidad y aun más sentimiento.

La RSE es una aliada de la innovación y hace evolucionar en algunos casos la forma de actuar y el propio modelo de negocio de las empresas. En otros casos impulsa el desarrollo de productos o mercados que responden a los nuevos planteamientos medioambientales o sociales de los consumidores y de la sociedad en general. Esto ha hecho que, para muchos responsables, la RSE no sea un gasto sino una inversión. Y esto es lo que ha conllevado el cambio más determinante.

A pesar de la crisis, la RSE aguanta el tipo. Pero es verdad que los líderes responsables son una parte del sector empresarial. No son una parte mayoritaria, sino una parte creciente, que genera

una corriente cada vez más fuerte; pero no una parte dominante. Seguramente menos dominante en el mercado español que en otros países europeos o del contexto internacional con los que podemos compararnos.

Me gustaría concretar dos aspectos clave en los que el contexto español tiene una debilidad clara. La primera es la proyección externa de la empresa. El liderazgo responsable requiere una serie de acciones previas en el seno de la empresa. No sólo que la RSE pase a ser estratégica y pase a impregnar los diferentes departamentos, las diferentes operativas de la empresa, sino que esté en aquellos ámbitos en los que se define el liderazgo. Y la RSE no está presente en los consejos de administración. Hace unos años hicimos un estudio en ESADE en el que analizábamos la importancia de la RSE en las empresas del IBEX 35. En teoría, esos órganos eran los máximos responsables a nivel de RSE en sus respectivas compañías. Pero cuando se les preguntaba qué tipo de estructuración habían puesto en marcha para gobernar la RSE, sólo un tercio de las empresas del IBEX 35 tenían un mínimo de estructuración. Si no ejemplificamos, difícilmente construiremos líderes responsables o liderazgos responsables.

Un segundo aspecto, que también ha salido esta mañana, son las recompensas. En el 99% de las empresas, la retribución variable de sus directivos depende de resultados financieros o de la cotización de las acciones. Muy pocas empresas han introducido entre los elementos que permiten la retribución variable aspectos relacionados con objetivos sociales o medioambientales.

Hay casos positivos. Danone, recientemente, para sus mil directivos de alta dirección del grupo a nivel mundial ha puesto en marcha un sistema de retribución variable que tiene en cuenta los resultados individuales del directivo, los resultados financieros del grupo y los resultados sociales y medioambientales del grupo. Dentro de

éstos, incorporan la reducción de CO<sub>2</sub>, consumo de agua, ahorro energético, seguridad en el trabajo y formación de los empleados. Si queremos cambiar algo, hemos de superar muchos obstáculos, pero primero habremos de incentivar ese cambio. Si no introducimos el cambio en forma de recompensas, difícilmente conseguiremos pasar de líderes responsables a liderazgos responsables.

El caso español también tiene un campo de avance sustancial en la lucha contra el cambio climático. Los altos directivos españoles se muestran más reticentes que sus homólogos europeos o de países industrializados a la hora de emprender acciones que respondan a los desafíos del cambio climático. Una encuesta de hace un par de meses de Price Waterhouse Coopers preguntaba: “¿está usted dispuesto a poner en marcha acciones contra el cambio climático que incidan en su operativa diaria?” El 70% de los directivos británicos contestaban “sí”, el 60% del conjunto de los países encuestados contestaban “sí”; en el caso de España hablamos del 49%. Un diferencial sustancial. No hay alternativa al desarrollo sostenible. Es el liderazgo empresarial en la era del cambio climático.

Las empresas que hagan avances desde el punto de vista de la sostenibilidad no sólo tienen ventajas de reputación y marca, sino también de eficiencia energética y reducción de costes, lo que les beneficia a corto plazo y, sobre todo, desde el punto de vista de la innovación. Uno de los grandes mercados del futuro será el de las economías bajas en CO<sub>2</sub> y España está absolutamente retrasada en ese tema. En otros países se ha visto que aquellas empresas que intentan ponerse rápidamente al día -muchas veces antes del *deadline*- en la regulación sobre temas medioambientales, al entrar en vigor dicha regulación tienen en el trabajo hecho una ventaja competitiva para poder avanzar. Las empresas sostenibles saben aprovechar las oportunidades de un contexto marcado por la exigencia de reducir las emisiones de CO<sub>2</sub> para construir nuevas ventajas competitivas. Y ahí sí estamos muy retrasados.



Necesitamos líderes responsables, pero sobre todo liderazgos responsables, empresas que sepan incorporar estos valores de compromiso con la sociedad como una forma de construir empresas más competitivas para el futuro.

### **Eugènia Bieto**

Como en la primera parte del debate, damos ahora la palabra a quien quiera realizar su aportación a la cuestión de la faceta exterior del liderazgo.

### **Jordi Botifoll**

Iván Marten ha enfocado el tema fundamental de la comunicación. La ejemplaridad de un líder es efectiva en cuanto es capaz de comunicarla y los demás lo entienden así.

Hay dos aspectos prácticos que me gustaría constatar en lo que se refiere a la comunicación. Una es lo que nosotros llamamos el *body language*, que es cómo comunicar micromensajes. Recordemos que el habla no tiene más de 10.000 o 12.000 años; sin embargo, el ser humano tiene una larga historia. El líder tiene que aprender a generar confianza, motivación y ejemplaridad en ese sentido. Las personas no sólo escuchan lo que se dice sino lo que se transmite a través de gestos. Hay toda una formación alrededor de ello, que estudia cómo los micromensajes se transforman en microventajas. Bill Clinton es uno de los líderes que mejor explotan estas posibilidades. Recuerdo una cena con él: éramos seis o siete personas y él, hábilmente, supo escuchar, supo entender, y después construyó un mensaje con fragmentos de cada uno de los componentes de la mesa. Y utilizó un *body language* que cautivó a todos los que estábamos en la mesa. Después, él tuvo ese

*affair* y es curioso que en una sociedad que penaliza ese tipo de cosas, tras su aparición reconociendo su error, la intención de voto se incrementara. No fue por lo que dijo, sino por los micromensajes que emitió. Siempre recomiendo que se mire ese vídeo, porque refleja muy bien el poder del *body language*.

El segundo aspecto es la empatía. Todos los seres humanos tenemos una burbuja de percepción. Vemos las cosas y las percibimos con un color dominante. Ese color está influido por nuestros estereotipos y nuestro *background*. Si mi color dominante es azul, veré azul en la mayoría de cosas que me digan los demás; pero esas personas no están explicando las cosas en azul sino en otros colores. El buen líder es capaz de apartar ese color dominante y de entender otro tipo de colores. Si no lo hace, pierde la confianza y pierde el proceso empático, y eso es así no sólo *one-to-one* sino también hacia un colectivo. En resumidas cuentas, el mensaje es “como líder estoy aquí para ayudarte a desarrollar tu empeño; no para juzgarte”. Es un mensaje clave en entornos multiculturales y es un atributo clave del líder multidimensional.

### Eugènia Bieto

Tiene la palabra Alfred Vernis.

### Alfred Vernis

La semana pasada tuve la suerte de ir a ver el estreno mundial de un documental titulado “*La era de la estupidez: ¿Por qué no hicimos algo cuando podíamos hacerlo?*”.

Es un documental de organizaciones ecologistas de todo el mundo, que pasará sin pena ni gloria, pero el título me gustó mucho. El documental se sitúa en el 2050 y se pregunta por qué, sabiendo que había una situación de cambio climático muy importante, nuestra generación no hizo nada para impedirlo.

No voy a hablar del cambio climático, al que Ignasi Carreras ya se ha referido, pero sí quería retomar la idea de la era de la estupidez para ligarla con otra reflexión de las que han aparecido: los retos estructurales de este país. Sabemos que tenemos unos retos que en el 2050 ya será muy tarde para atacar.

La mayoría de los que estamos aquí somos hijos del *baby boom*. El envejecimiento de la población es uno de los retos que no estamos atacando con valentía. La conciliación laboral que mencionaba Helena Guardans es otro gran reto que no estamos atacando. O la vivienda: se habla de crisis cíclica pero la mayoría de la población de este país sigue sin poder acceder a una vivienda, y por mucho que baje el precio seguirá sin poder.

Quería ligar este tema macro con otro a nivel micro. Es la necesidad de transformar el modelo productivo de nuestro país. Los retos sociales, estos y otros muchos que me dejo, van a permitir espacios micro para que se desarrollen empresas. Creo, por tanto, que se necesitan liderazgos emprendedores para el bien común, y por eso me han gustado mucho las intervenciones de Mateu y Santacreu, de FemCat. Reivindicar esta idea es importante. Si se puede crear empresa -y creo que hay muchos espacios de creación de empresa- las personas que estamos en contacto con empresarios, con estudiantes o con gente con experiencia, tendríamos que provocar que hubiera liderazgos públicos y empresariales para atacar desde lo micro estos grandes retos sociales que tenemos por delante.

### Eugènia Bieto

A continuación, Joaquím Boixareu.

### Joaquim Boixareu

Quisiera referirme a algunos de los puntos que ha mencionado el *president* Pujol y a los que antes ha hecho referencia Marcel Planellas.

Primero, se necesita liderazgo empresarial para insistir en los retos de la innovación y la internacionalización. También quisiera referirme a la relación directa entre innovación tecnológica e incremento de la productividad. Como presidente del Consejo Social de la Universitat Politècnica de Catalunya, ciertamente puedo asegurar que es uno de los puntos fundamentales. Además, Alfred Vernis mencionaba el cambio de modelo productivo. Se habla mucho de ello pero fíjense que, cada vez que hay una crisis –podemos hablar de la actual, pero también sucedió en la de 1929 o en la del 2000 con las puntocom–, se regresa al *back-to-basics*. En el año 2000, las empresas puntocom se valoraban según el “número de posibles visitantes futuros de aquella página web”, algo que ahora suena a auténtica locura. Pero aquella era la realidad hace sólo nueve años.

Quisiera reivindicar el *back-to-basics* en la industria. Cataluña es un país industrial desde que realizó la revolución industrial en el siglo XIX, junto con los países más avanzados del mundo. Todavía es un país industrial y tiene que seguir siéndolo. Recientemente, la Universidad de Barcelona ha realizado un estudio muy riguroso, basado en las tablas *input-output*, en el que se determina el peso directo e indirecto que tiene la industria sobre la economía catalana. Cuando digo *indirecto*, me refiero a todos aquellos servicios que proveen a la industria porque ésta los ha externalizado. La industria –con todo mi respeto para otros sectores que también son muy importantes– representa en la actualidad el 60 % del PIB, el 53 % del empleo y el 66 % del valor añadido bruto en Cataluña. La columna vertebral de la economía catalana sigue siendo la industria. No podemos olvidarlo, y esto es el *back-to-basics*.

Como apuntaba ayer Josu Jon Imaz con aquellos datos que resultaron ser de la Finlandia de principios de los años noventa, aquel país vivía entonces una crisis mucho peor que la que vivimos nosotros en estos momentos. Finlandia estaba en

quiebra técnica como país y en diez años pasó a ser el país más competitivo del mundo. En diez años: esto es posible. ¿Cómo lo hizo? Recortó los presupuestos públicos, entre otras muchas cosas, en un 25 %, pero apostó por tres áreas fundamentales: la investigación y la innovación, la educación y la internacionalización. Fundamentó su estrategia en un liderazgo fuerte, tanto del área pública como del sector privado: en el sector público, destacaba el primer ministro Esko Aho y, en el privado, Jorma Ollila, el presidente de Nokia, que se reinventó.

Esko Aho vino recientemente a Barcelona, invitado por FemCAT –como bien saben, es una autoridad mundial en innovación. Nos explicó las siete claves por las que Finlandia dio este vuelco tan espectacular. No las repetiré porque sería un poco largo, pero eran siete más una, y ésta última una era: “*Don't think in the next election.*” Este tema se ha mencionado muchas veces, pero vuelve a ser el *back-to-basics*. Hablaba del compromiso coherente a largo plazo. No necesitamos inventar nada nuevo, sino que podemos observar las cosas que ya han sucedido en la sociedad.

Ayer también se hablaba de la ejemplaridad. Estoy muy de acuerdo con este concepto, y tenemos que cumplirlo todos los líderes empresariales y políticos. Pero echo en falta en Cataluña la voluntad de servicio al país. Falta poner los intereses de país por encima de los intereses de grupo, de partido... Y es por ello que pienso que necesitamos una mayor implicación de la sociedad civil.

Finalmente, quisiera felicitar a ESADE y a Caixa Manresa por esta Jornada, que encuentro de sumo interés. Pero, del mismo modo que lo digo en la UPC –y no les gusta demasiado; confío en que a vosotros os guste un poco más–, en este país hacemos grandes debates, reflexiones muy profundas y análisis de altísimo nivel... Incluso llegamos a conclusiones y tomamos decisiones.

Sin embargo, a la hora de pasar a la acción –lo que los americanos denominan *action* o *execution*–, vamos un poco faltados. Como dice Josep Mateu, el presidente de FemCAT, nos falta determinación.

A propósito de la acción, podríamos poner dos ejemplos. Uno sería el de Caixa Manresa: lo que ha realizado en Món Sant Benet es extraordinario. Y lo ha hecho sencillamente porque ha tenido la determinación de llevarlo a cabo; os felicito por esta magnífica obra que habéis hecho. En cuanto al otro ejemplo, ayer Joan Majó hablaba de proyecto. Un proyecto ha de poder ponerse en acción y ser bueno para el país. Aquí tenemos uno: Spanair. Es un proyecto de país. Si hace dos o tres años nos hubiesen dicho que habría una compañía que apostaría por el Aeropuerto del Prat como *hub* de sus operaciones, todos habríamos firmado de inmediato. ¿Por qué hoy no hay más gente que invierta en Spanair? Ya hay mucha, ciertamente, pero ¿por qué no hay más?

## Eugènia Bieto

Tiene la palabra Àngel Castiñeira.

## Àngel Castiñeira

Gracias. Quería retomar la idea que ha expresado Ignasi Carreras sobre liderazgo responsable a partir de dos ejemplos que comienzan en el liderazgo empresarial hacia dentro pero que tienen efectos hacia fuera.

Dos de las personas que participan habitualmente con nosotros en las jornadas, Daniel Innerarity y Enric Juliana, han escrito sendos libros con un título interesante. El último libro de Daniel se titula “*El futuro y sus enemigos*”. El de Enric Juliana, “*La deriva de España*”. También incorpora una dimensión temporal en su título. ¿Qué significa esta deriva? Él dijo que no es lo mismo “la deriva

de España” que “España a la deriva”, pero acabó diciendo que “también había algo de eso”. Es decir: España a la deriva, o Catalunya, y el futuro y sus enemigos... Las sociedades quedan un poco al albur de un tiempo que ya no controlan. No podemos hablar de liderazgo responsable si por parte de los hombres y mujeres de empresa, no sólo los hombres de negocios, no hay una cierta filosofía sobre el tiempo. No podremos hablar de liderazgo, ni de compromiso, ni de proyecto, si no tenemos una reflexión profunda sobre la dimensión del futuro en nuestra acción. Es decir: no hay liderazgo, no hay compromiso, no hay proyecto, si no nos convertimos en gobernantes de nuestro tiempo. Y esto implica, como decía ahora Quim Boixareu, una proyección en el largo plazo. Por tanto, ir a la deriva o ser enemigos del futuro significa hacer prácticamente una apología del *carpe diem*. Y creo que eso sería la mayor irresponsabilidad.

Por tanto, vinculo el liderazgo responsable incluso a la reflexión que hacía nuestro director, Carlos Losada, al decir “¿Pueden haber empresas exitosas en países fracasados?” ¿Puede haber países sin proyecto? Desgraciadamente, sí; pero el mensaje positivo que pueden transmitir las empresas está fundamentalmente en que nos digan: “a pesar de que el país no tenga proyecto, hay empresas que lo tienen”. Pasarán los años y algunas de las empresas que estáis aquí tengo la seguridad de que, mejor o peor, os mantendréis o, al menos, de que tendréis la voluntad de manteneros. Creo que eso tiene un efecto social muy positivo. Insisto: tal vez el país no tenga proyecto, pero sí hay un conjunto de organizaciones sólidas que aspiran a gobernar su tiempo, o a transmitir la esperanza de que lo que están haciendo, va a perdurar. Internamente, como decía Paco Longo, para dar estabilidad y sentido de pertenencia a los trabajadores. Pero también más allá de los trabajadores, para los ciudadanos, que podrán creer que un número importante y responsable de las empresas que representan a su país tienen la voluntad de mantenerse.



Y a pesar de que pueda entrar en el ojo del huracán, no quiero dejar de plantear otro tema importante que tiene que ver con el liderazgo responsable. En la primera parte de la mañana, alguien preguntaba: “¿cómo eliminar líderes que no son buenos?” Esa es una cuestión importante porque no tenemos una noción clara de lo que significa ejercer bien el liderazgo. El liderazgo bueno, ¿está en los procesos o en los resultados?

## Eugènia Bieto

Paco Longo tiene ahora la palabra.

## Francisco Longo

Sí, muy brevemente. Sólo para, en este ámbito del liderazgo empresarial hacia fuera, del liderazgo

digamos de iniciativa social al que aludía Quim Boixareu hace un momento, sugerir un ámbito que no es nuevo, que ha surgido ya en el curso del debate. Un ámbito para el ejercicio de este liderazgo o de este impulso desde la sociedad civil que es la reforma del sector público.

Ayer el *conseller* Huguet hablaba de trasladar la filosofía de los pactos nacionales a la reforma de la Administración pública. Tres se han realizado y él propuso aquí, creo que lo recoge algún medio como primicia incluso, un cuarto pacto nacional. Yo creo que las razones sobran y yo no voy a dar aquí ningún tipo de argumento a favor de la necesidad de considerar ésta entre las reformas estructurales pendientes que debieran ser abordadas en este contexto, en un contexto no especulativo en el sentido que decía Juliana de salida de la crisis, en un contexto de salida activa, asumiendo la necesidad de reformar lo que hay que reformar para dar un salto



adelante y para incorporar un proyecto de futuro a lo que es la salida de la crisis.

Mi punto de vista es que a pesar de las buenas intenciones del *conseller*, la reforma del sector público no será posible estrictamente a través de fuerzas internas al sistema público, al sistema político-administrativo. Ni los políticos van a formar, previsiblemente, una coalición lo suficientemente fuerte como para vencer las enormes resistencias de nuestra cultura política a meterse en charcos, para entendernos, a pesar de reconocer todos ellos, masivamente, en privado, la necesidad imperiosa de hacerlo; ni, por otra parte, cabe pensar en el desarrollo de fuerzas, ni desde los cuerpos de funcionarios, ni desde los profesores de derecho administrativo que los acompañan, ni desde ninguno de los sectores internos, en este sentido. Que esta parte de nuestro sistema público sea debidamente reformada solo se conseguirá

convirtiendo este asunto, desde la sociedad civil, en un tema prioritario en la agenda pública. Por eso creería mucho más en que desde los liderazgos empresariales y sociales, desde el impulso de la sociedad civil, se pusieran estos temas en la agenda y pudieran realmente acometerse algún día. Nada más.

## Eugènia Bieto

David Garrofé.

## David Garrofé

Esta mañana hemos hablado mucho de liderazgo empresarial y, evidentemente, en este bloque del liderazgo empresarial hacia fuera quisiera hacer énfasis en el liderazgo social asociado

a muchas de estas inquietudes. Es decir, el liderazgo empresarial en solitario lo tiene difícil para transformar, para pasar de las ideas, de las buenas ideas, de los propósitos, a las actuaciones.

En este sentido, quisiera hacer una reflexión dentro del ámbito patronal, que conozco un poco. Mi impresión es que todavía continuamos, mayoritariamente, con estructuras antiguas, fruto de la transición, poco evolucionadas. Recientemente, hemos visto un cambio en la CEOE. Creo que es mucho más importante de lo que parece, porque no es meramente un cambio de persona; quiero pensar que se trata de un cambio de cultura, de las bases para cambiar la cultura interna de gestión. Y, para mí, esto es muy importante. En este sentido, en España, en su conjunto, el rol que tendría que jugar este tipo de liderazgo social asociado no se ha ejercido. No se ha actuado suficientemente bien. Entre otras razones, porque en ocasiones ha habido presidencias muy largas, excesivamente largas, que lo único que hacen es provocar un “desestímulo” a la hora de generar nuevos líderes. Por tanto, no existe una tarea, no existe una cultura, dentro de aquella organización, orientada a buscar a aquellos empresarios que tengan capacidades para liderar el conjunto, a formarlos, a potenciarlos, ni mucho menos a proyectarlos, por temor a “perder la silla”. Esta cultura yo todavía la veo y es equivocada. Excepcionalmente, en las asociaciones sectoriales, quizá hemos tenido más movilidad, pero las asociaciones no sectoriales, por desgracia, todavía mantienen unas estructuras excesivamente rígidas. Probablemente, esta crisis pueda suponer un cambio, porque las crisis aceleran el pensamiento y aceleran la demanda de acción, de respuesta rápida.

La segunda característica que todavía sufrimos las asociaciones empresariales, este liderazgo asociado, es un déficit de su rol de lobby. Creo, francamente, que falta claramente una cultura lobbista. Es decir, hay buenas ideas,

hay empresarios que participan en buenos proyectos, pero no se acaba de concretar. Pienso que es un problema de falta de visión del rol actualizado que deberíamos ejercer y, probablemente, de dotarse, después, de los instrumentos internos para que ello sea posible. Yo diría que este liderazgo asociado causa muy poco temor a nuestras administraciones públicas; a diferencia de lo que sucede en otros países, que constatan y experimentan a diario cómo estos liderazgos asociados son capaces de influir en formaciones políticas y en gobiernos. Esto, en nuestro país, hace muchos años que no lo veo, ni siquiera lo intuyo. Existe una excesiva complacencia, porque los roles no han quedado bien definidos. Existe una complacencia, una especie de “buen rollo” –si se me permite la expresión– entre el sector político, el social y el empresarial, que paraliza y no resulta creativo. Yo creo que este es uno de los problemas que acaso todavía estemos sufriendo en España, y en Cataluña en particular.

### Eugènia Bieto

Gràcies. Las dos últimas palabras antes de ir a comer: Alfredo Bassal.

### Alfredo Bassal

En estos momentos, como de lo que se trata es de mirar hacia fuera, pues vamos a intentar ver qué se puede hacer para mirar hacia fuera, ¿no? Yo tengo unas pocas propuestas que creo que la gente tendría que plantearse. En primer lugar, invertir en empresas emergentes, en *venture capital*. Es decir, en este país, si no invertimos en las empresas que empiezan, no vamos a conseguir demasiadas cosas. Y la verdad es que invertir, pues no sé, el 5% del patrimonio que tenemos en *venture capital* puede cambiar radicalmente el país y nosotros no seremos ni más ricos ni más



pobres. Otra cosa que también podemos hacer ahora que estamos aquí, con la gente de ESADE, es invertir en innovación; es poner una unidad de innovación en Creapolis. Es muy barato: desplazas dos o tres personas que para una empresa mediana o grande no es absolutamente nada y los tienes puestos en un centro de alto rendimiento para la innovación. Vale la pena probarlo.

### **Eugènia Bieto**

Muchas gracias Alfredo. Por último, Joan Majó, *si us plau*.

### **Joan Majó**

Sí, un minuto para un tema y medio minuto para una reflexión.

He seguido con sumo interés la intervención de Iván Marten –me parece que acaba de marcharse– cuando explicaba cómo tenía que ser el líder y apuntaba: “Un líder debería ser responsable, creíble, coherente, transparente, comunicador, comprometido, ejemplar, etc.”. Y nos decimos: “Sí, un líder tiene que ser así. ¡Y todo el mundo!” Es decir: un líder y todas las personas. Mis hijos pienso que ya son así, pero me gustaría que mis nietos también lo fueran, ¿no? Y, seguramente, no serán unos líderes empresariales.

Y de ahí mi doble reflexión. En el fondo, cuando todos juntos estamos reflexionando sobre cómo ha de ser un líder, acabamos con unas definiciones que son las de una persona completa, bien hecha, bien estructurada y con todas sus características. Y entonces es cuando viene la reflexión de fondo, que tiene mucho que ver con el motivo de hoy: los líderes empresariales no se crean en



las escuelas de negocios, sino en primaria o en secundaria. Porque estas actitudes, estas cosas, se adquieren y se poseen “antes de”. Por tanto, la cuestión no es: “¿Estamos formando a los líderes empresariales tal como han de ser en el futuro?” En todo caso, esta pregunta no debe formularse a las escuelas de negocios, sino al conjunto de la educación del país porque, si no, si la gente no llega a las escuelas de negocios con estas características, que ya son actitudes, que no son conocimientos, no habrá manera de convertirlos en líderes.

Por ello, es muy positivo –desde este punto de vista, yo estoy muy contento, como sabéis quienes me conocéis– que ESADE haya participado tanto últimamente en este movimiento por la educación, en un sentido más amplio que el de la mera educación profesional y empresarial, porque es ahí donde está la base del problema.

## Eugenia Bieto

Muchas gracias. Estas palabras son una buena conclusión de cuánto ha dado de sí esta mañana. Muchas gracias a todos por su participación: a los ponentes y a las personas que han intervenido, así como a las personas que han escuchado. Ahora vamos a tomar el almuerzo. Al final del mismo, el director de ESADE, Carlos Losada, realizará una breve síntesis de lo que han sido este día y medio, y clausurará la Jornada el titular de la Cátedra, el *president* Pujol.



**CLAUSURA**



## Carlos Losada

Como manda la tradición, ahora es el momento de hacer algunas anotaciones de cosas que hemos dicho que vale la pena subrayar.

Yo, en esta ocasión, este año, me he apuntado, en primer lugar, la importancia del liderazgo empresarial para resolver la situación actual. Para hacer avanzar la realidad empresarial que tenemos entre manos, pero también para generar nuevos proyectos, nuevas estrategias, nuevas iniciativas empresariales de las empresas existentes o desde una perspectiva más del espíritu emprendedor, de lo que sería la creación de nuevas empresas.

Junto a ello, se ha hecho especial hincapié, al hablar del liderazgo empresarial, en tres dimensiones que se han reiterado de formas muy distintas: que sea creíble, que sea ejemplar, que genere confianza,

todo un cúmulo de características clave para lograr el liderazgo que necesitamos. Además, y muy próximo a esto, que sea capaz de ilusionar, de impulsar, de animar, de arrastrar, de emocionar, y es por ello que en este momento se dice: “Es preciso que tenga coraje, que tenga determinación”.

Y, evidentemente, como tercer punto, más allá de que sea creíble y que emocione, que tenga un proyecto. Esto se ha recalcado mucho: que tenga *proyecto*, que tenga *sentido*, que tenga *narrativa*, se ha dicho. A veces, se ha utilizado la palabra *épica*, o que tenga *banderas*. También se ha subrayado el hecho de que sea un liderazgo, especialmente en tiempo de crisis, que sepa adaptarse al equipo, al contexto, a la realidad que nos rodea.

También se ha hecho especial hincapié –y creo que ello es especialmente importante en un momento como el actual– en saber articular el corto, el medio

y el largo plazo. En momentos de crisis, articular cómo sobrevivir hoy y construir el mañana es especialmente exigente. Pero es precisamente uno de los roles más importantes que podemos aportar como empresarios, como directivos.

También he subrayado algo que se ha dicho en diversas ocasiones: no estamos mal. Estamos mejor que en otras ocasiones para superar la situación de crisis en la que nos hallamos. Estamos mejor. Tenemos más recursos humanos y sociales, más capital social, etc. Acaso falte –como se ha dicho reiteradamente– un proyecto claro compartido. En la crisis de los años 1976 a 1978 había un proyecto compartido. Ya se ha mencionado varias veces: el advenimiento de la democracia, el hecho de convertirnos en un país europeo normalizado... Y ello proporcionaba una cierta épica. Quizá este es el punto que nos falta. Pero disponemos de muchos activos y tenemos muchas posibilidades de remontar la situación actual y superarla con éxito.

Alguien ha dicho –y yo quisiera recordarlo: “¡Ojo! Cuidado con hablar tanto de liderazgo porque, en el fondo, tras el hecho de hablar de liderazgo, estamos ocultando cosas que tenemos que hacer y que no hacemos. Concretamente, crear condiciones para estimular la iniciativa, el compromiso y la responsabilidad. Y creo que esto es relevante. Hablamos tanto, tanto, tanto, de liderazgo, que a veces no queremos aceptar que es una caja negra que, cuando no salen las cosas, nos permite decir: “Pues bien, debe ser que no hay liderazgo.” Pues, para ser más exactos, quizá lo que nos falta es crear condiciones e institucionalizar condiciones, para que la iniciativa, el compromiso y la responsabilidad estén más presentes en nuestra realidad empresarial.

Finalmente, posiblemente el tema más importante y que ha salido como una constante a lo largo de todas las intervenciones es el liderazgo del empresario, no hacia dentro de su organización del sector económico, sino hacia fuera. Yo creo que

es relevante. Es una especie de llamamiento, por un lado, y de voluntad de incorporarse a un proyecto social colectivo, desde la vocación, pero también desde la necesidad, por otro.

Hay una frase que se ha reiterado y que han citado como si la hubiera pronunciado yo –de hecho, yo la he copiado: “Es muy difícil tener empresas de éxito en países fracasados.” Necesitamos continuar siendo un país en positivo, proyectado hacia delante, con futuro, con muchísimas posibilidades, lo cual hace posible, finalmente, empresas de éxito. Esto es muy importante, porque aunque tengamos que estar totalmente internacionalizados y que tengamos al ochenta por ciento de la gente procedente de todo el mundo, continuamos teniendo nuestras raíces en esta sociedad. O sea, que necesitamos que la sociedad funcione extraordinariamente bien.

Por mi parte, nada más. Este era el pequeño resumen que quería hacer de la tarde, la noche y la mañana que hemos compartido. Ahora paso la palabra al *president* Pujol.

## Jordi Pujol

En primer lugar, tenemos que felicitarnos mutuamente, porque hemos celebrado de nuevo esta reunión, que ya es la cuarta edición. Ha ido muy bien; ha tenido mucho nivel; es “útil”..., por decirlo así, e incluso podríamos decir que forma parte del calendario del país, ¿no? La gente ya lo sabe: “En octubre, quizá tendré que ir a Sant Benet...” La gente, pues, sabe que existe o que está consolidado. Es una buena marca. Caixa Manresa es una buena marca; Adrià y la Fundación Alicia son una buena marca; ESADE y todos los que estamos aquí somos buenos, muy buenos. Esto es lo primero que tenemos que creernos: que somos buenos. Y tenemos que estar contentos, pues, si somos buenos.

Bueno, con ello estoy bromeando un poco, pero sólo un poco, porque la segunda cosa que les quería decir es que yo, en esta Jornada, ayer y hoy, he percibido o me ha parecido notar o detectar, con el sexto sentido que todos tenemos, más o menos, un velo de tristeza. No hablo de desánimo... Pero sí una cierta tristeza. Y se entiende: porque Cataluña, en el campo económico, en el campo político, en el campo, digamos, de su imagen de cara al exterior, en el campo de nosotros mismos –que no nos acabamos de gustar, tal como han funcionado algunas cosas–, se ha visto un poco tocada, se ha visto agitada. A mí me ha parecido percibir un poco de tristeza... Acaso sólo lo he notado yo... Y, si sólo lo hubiera notado yo, no tendría demasiada importancia; de todos modos, creo que tengo una cierta capacidad para captar los estados de ánimo colectivos ¿no? –si se me permite esta especie de elogio.

Quisiera, pues, decir lo siguiente: se entiende, ¿no? Todas las cosas han ido como han ido; las perspectivas no son claras; nunca como hoy habíamos tenido un contexto dentro del Estado tan hostil; hay la crisis; hay toda esta agitación causada por el Estatut, que nos ha desgastado mucho...

Pero también quisiera decirles que realmente en el país hay mucha gente, y mucha gente de generaciones jóvenes, con ganas de hacer cosas y que hacen cosas, y algunas les salen y otras no. Están mucho mejor formados que cualquier otra generación que haya habido en este país, y tienen iniciativa.

Como ya he dicho, yo personalmente tengo poco trabajo y me dedico mucho a ver a gente. Un día de estos tengo una reunión con unos que quieren verme. ¡Jamás adivinarían quién quiere verme!: “Queremos hablar con usted” Son unos socios del Espanyol. “¿Pero ya saben que yo soy mucho del Barça?” “Sí, lo sabemos, pero queremos verle.” “Está bien.” Los del Espanyol están muy contentos con el campo y todo esto, y merecidamente, además. Podría ponerles la tira de ejemplos. En

el campo empresarial, en el campo social o en el campo artístico. Gente mayor, gente joven. “¿Ha funcionado bien? ¿Habéis llevado la iniciativa y lo lleváis adelante?” Hay la tira. ¿Saben que en Cataluña se halla la primera empresa de Europa productora de carne de cerdo? Es de uno de Lleida que se llama Vall Companys. Por tanto, no temamos. Es verdad que eso no acaba de cuajar. Porque hay todas estas cosas, estos quebraderos de cabeza, estas decepciones, estos malos cálculos... Tampoco podemos estar totalmente satisfechos de cómo hemos hecho las cosas, desde el punto de vista económico, desde el punto de vista social, desde el punto de vista político, desde el punto de vista nacional... De acuerdo. Pero, si nos dedicamos a hacer listas, las escuelas de negocios que tenemos en Barcelona ison de primerísima fila! Por tanto, quisiera invitarles al optimismo.

Y el próximo año volveremos a hablar de liderazgo. ¿También toca hablar de liderazgo el año que viene? ¿Sí? Muy bien. Pero ahora les quiero decir una última cosa: un país no avanza sin liderazgo político. Es decir, sin política, un país no puede tirar adelante. Cataluña ha avanzado mucho, aunque desde 1714 estuvo sin política durante doscientos años. Pero, finalmente, un país necesita dos cosas para tirar adelante: buena política y buen gobierno. Necesita aquello de “¡Venga, vamos, adelante!”; necesita a la sociedad civil, pues sin ello no se va a ninguna parte. Pero también necesita política. Por tanto, necesita gobierno, necesita oposición, necesita todo lo que no es exactamente “política”, pero que se puede equiparar a ella poco o mucho, por ejemplo el mundo sindical; pero necesita buena política y buen gobierno. Porque todas las energías que tiene un país y toda la capacidad de crecimiento, de creatividad y de ilusión conviene que tengan una dirección. Y es difícil que la tengan si el país no tiene buena política. Sin buena política y sin buen gobierno, un país no sale adelante.

Pues nada más. El año próximo nos volveremos a encontrar. *I per molts anys!*

## LISTA DE ASISTENTES

- Antoni Abad**, CECOT  
**Carlos Aguirre**, Gobierno Vasco  
**Jordi Alberich**, Círculo de Economía  
**Salvador Alemany**, Abertis  
**Antoni Balmón**, Ajuntament de Cornellà de Llobregat  
**Alfredo Bassal**, Esteve - Nuevas Inversiones  
**Joaquim Boixareu**, Irestal  
**Jordi Botifoll**, Cisco Systems  
**Toni Brunet**, Abertis  
**Montserrat Casas**, ACCIÓ  
**Antoni Castells**, Generalitat de Catalunya  
**Albert Closas**, TV3  
**Luís F. Fidalgo**, Grupo March  
**Joan Font**, Bonpreu  
**Pedro Fontana**, ESADE  
**Feliu Formosa**, Caixa Manresa  
**Joan Carles Gallego**, CCOO Catalunya  
**María Garaña**, Microsoft Ibérica  
**David Garrofé**, CECOT  
**Josep Maria Gassó**, Fundació Catalana de l'Esplai  
**Jaume Giró**, 'la Caixa'  
**Eva Granados**, UGT Cataluña  
**Helena Guardans**, Selbytel  
**Oriol Guixà**, La Farga Group  
**Jordi Hereu**, Ajuntament de Barcelona  
**Josep Huguet**, Generalitat de Catalunya  
**Josu Jon Imaz**, Petronor  
**Enric Juliana**, La Vanguardia  
**Marta Lacambra**, Caixa Manresa  
**Emiliano López Achurra**, Gas Natural  
**Carlos Losada**, Fundació ESADE  
**Joan Majó**, La Seda  
**Carlos March**, Banca March  
**Iván Marten**, The Boston Consulting Group  
**Josep Mateu**, FemCAT  
**Rafael Nadal**, El Periódico  
**Javier Nieto**, Santa & Cole  
**Josep Oliu**, Banc Sabadell  
**Josep Piqué**, Vueling  
**Elena Pisonero**, KPMG  
**Antonio Pont**, Grupo Borges  
**Andreu Puig**, Ajuntament de Barcelona  
**Jordi Pujol**, Càtedra Lideratges i Governança Democràtica  
**Josep M. Pujol**, Ficosa Internacional  
**Lluís Recoder**, Ajuntament de Sant Cugat del Vallès  
**Pere Rifà**, ESADE Creàpolis  
**Joan Rigol**, ESADE  
**Manel Rosell**, Caixa Manresa  
**Martí Saballs**, Expansión  
**Francesc Santacana**, Pla Estratègic Metropolità de Barcelona  
**Josep Santacreu**, DKV Seguros  
**Narcís Serra**, Caixa Catalunya  
**Joan Manuel Soler**, Quadis  
**Ferran Soriano**, Spanair  
**Adolf Todó**, Caixa Catalunya  
**Xavier Torra**, Simon Holding  
**Joan Uriach**, Grupo Uriach  
**Jordi Valls**, Autoridad Portuaria de Barcelona  
**Anna Vicens**, Editorial Vicens Vives  
**Jordi William Carnes**, Ajuntament de Barcelona  
**Anna Xicoy**, Grup Cultura 03

## **EQUIPO ACADÉMICO**

José Luís Álvarez

Eugènia Bieto

Ignasi Carreras

Àngel Castiñeira

José María de la Villa

Francisco Longo

Enrique López-Viguria

Josep M. Lozano

Pau Mas

Xavier Mendoza

Marcel Planellas

Raimon Ribera

Alfons Sauquet

Ricard Serlavós

Alfred Vernis

- 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 lideratge. 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.

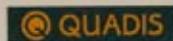
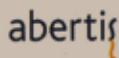
- nº18. IMAZ, Josu J. (2009). *Pensar el Liderazgo. Liderazgo político y liderazgo empresarial*, Barcelona: ESADE.
- nº19. MARTÍN MARURI, Ignacio (2009). *Liderazgo adaptativo y autoridad* Barcelona: ESADE.
- nº20. GOMÁ, Javier (2009), *Ejemplo y carisma*, Barcelona: ESADE.
- nº21. VARIOS AUTORES (2009), *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
- nº25 VARIOS AUTORES (2010), *Liderazgos clave en las sociedades avanzadas. Empresa y liderazgo: ¿Qué liderazgos empresariales necesita nuestro país?*, 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  
E-mail: [catlideratges@esade.edu](mailto:catlideratges@esade.edu)



Executive Education