

Cuaderno**S** de Liderazgo | nº18

ESADE

Josu Jon Imaz



# Pensar el Liderazgo

## Liderazgo político y liderazgo empresarial

Cátedra Liderazgo**S** y Gobernanza Democrática

ESADE • Barcelona  
5 de marzo de 2009

**Pensar el Liderazgo.**  
**Liderazgo político y liderazgo empresarial**

Transcripción de la conferencia impartida el 5 de marzo de 2009 en el marco del programa *Pensar el Lideratge 2009* en ESADE Barcelona.

Josu Jon Imaz

Lugar de publicación: Barcelona  
Edición: Cátedra LiderazgoS y Gobernanza Democrática  
Año de edición: 2009

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:





# LIDERAZGO POLÍTICO Y LIDERAZGO EMPRESARIAL

Buenos días a todos. Quiero en primer lugar agradecer a ESADE por su invitación para participar en esta conferencia inaugural.

Me proponen hablar de liderazgo político y liderazgo empresarial. Cuando a uno le invitan a una conferencia, lo primero que tiene que preguntarse es el porqué de la invitación. Porque yo no soy profesor en liderazgo, así que es evidente que no me invitan por eso. Si me hubieran invitado a un curso de polímeros, me hubiese sentido una autoridad en la materia y hubiese estado muy cómodo en el tema. Posiblemente podía también haber abordado los retos y desafíos de la energía, una materia en la que he trabajado en diferentes facetas a lo largo de más de veinte años y sobre la que doy conferencias en muchos foros. Incluso podía haberme sentido cómodo hablando de la sociedad-red y de la influencia de las nuevas tecnologías en los nuevos formatos sociales, económicos y políticos, cuestión que he profundizado en los últimos quince años y sobre la que acabo de prologar recientemente un libro, *La sociedad-red*, de David de Ugarte y otros.

Pero, ¿por qué hablar sobre el liderazgo? Mi primera sensación fue acordarme de un profesor que tuve en Química Técnica de tercero. Era un catedrático de Salamanca, que decía siempre que algunos profesores confunden las obras de misericordia, y que en vez de enseñar al que no sabe, pretenden enseñar lo que no saben. Estaba convencido de esta última reflexión cuando recibí la invitación de Angel Castiñeira e incluso pensé en desestimarla.

Antes de contestar que no, me dije: “ESADE es gente seria”. Bueno, eso pensaba yo, aunque lo dudé al recibir la invitación. A continuación pensé si la invitación respondía a la segunda parte del título: lo del liderazgo empresarial. La verdad es que no tenía mucho sentido. No voy a menospreciar mi propia experiencia en esta materia. Fui investigador durante siete años. Me tocó crear un

departamento y un área de investigación en un centro tecnológico a partir de cero. Llegué a ser promotor empresarial, y viví la experiencia de ser director comercial con corbata vendiendo piezas a clientes por la mañana, ser director general a la tarde liderando la actividad de ocho personas –no piensen ustedes que aquello era la General Motors– y ponerme el buzo al anochecer porque las piezas que teníamos que entregar a los clientes a la mañana siguiente no terminaban de ser correctamente fabricadas, con algunos problemas de calidad. Todo ello aderezado con el nerviosismo creciente, a partir del día veinte, porque había que pagar nóminas.

Pero bueno, esa historia empresarial tampoco da para conferenciante en ESADE. Hay múltiples de ellas y, seguramente, más heroicas. Tampoco creo que mi posición como presidente ejecutivo de Petronor desde el pasado mes de julio pueda ser el motivo de esta invitación. Petronor es una gran empresa. Es la tercera en volumen de facturación en Euskadi, con 5.500 millones de euros, y el primer contribuyente, con diferencia respecto al segundo, de la Hacienda Vasca. Pero ocho meses, que hoy mismo se cumplen, tampoco dan para ser un ejemplo de liderazgo en ESADE.

Así que, por reducción a lo absurdo, llego a la conclusión de que el motivo principal de la invitación es el de mi experiencia en el liderazgo político. Pero bueno, tampoco quito importancia a la comparativa del contraste de las dos experiencias. Posiblemente el tener un bagaje en el mundo empresarial puede enriquecer la aportación.

La segunda pregunta que me hago, ¿hace dos años por estas fechas me hubiesen invitado? ESADE responderá posiblemente que sí. Mi respuesta es contundente: no. ¿Por qué? Primero, porque era un líder político en activo. Presidía un partido político. Es curioso, las probabilidades de invitar a un líder son notablemente inferiores a las de invitar a un ex líder. Debería de ser al revés. Pero posiblemente







ésta sea la primera paradoja que quiero destacar: las dificultades de credibilidad del político en activo hacen que sus posibilidades de ser invitado a un curso de liderazgo sean superiores una vez que ya se ha ido. Hace cuatro meses tuve ocasión de participar en el monasterio de Sant Benet en un seminario organizado por ESADE en el que Felipe González y Jordi Pujol nos mostraban, con profunda sabiduría, sus reflexiones sobre el debate de *Políticos sin ideas, intelectuales sin poder*. Había unos cuantos ex políticos, además de líderes empresariales e intelectuales, pero muy pocos políticos en activo. El líder político sufre una crisis de credibilidad, debido a las condiciones cada vez más complejas para ejercer el liderazgo político. Así, es paradójico que el prestigio social de un líder político se acrecienta cuando abandona o se aleja de la política.

Quizá también tenga que ver con ello un cierto déficit de experiencia democrática en nuestro país. A fin de cuentas sólo llevamos tres décadas de cultura democrática ininterrumpida. Parece que, cuando alguien invita a un acto académico a un político en activo, tiene que invitar necesariamente a los quince días a un representante de la fuerza política opuesta para equilibrar. Así que, desde esa perspectiva, el ser un ex político también ayuda en la medida en la que al no competir en ese mercado no obligo al organizador a caer en equilibristas extremos.

Pero hay otro motivo por el que tampoco me hubieran invitado hace dos años a hablar sobre el liderazgo y sí, hoy. Uno de los motivos más evidentes que reforzó la percepción externa de mi liderazgo político, además de la gestión del proceso de paz de los años 2005 y 2006, fue mi renuncia a la reelección y a continuar en política. Así, lo que aparentemente es un fracaso, mi liderazgo en la conducción política del partido que presidía, se convierte en algo con connotaciones mediáticas de heroísmo y épica, lo cual perfila un liderazgo político claro y nítido.

Esto último me lleva a la reflexión que enlaza con los cuatro pilares que Chris Lowney describe en su ensayo *El liderazgo al estilo de los jesuitas*, en el que define el autoconocimiento, el amor, el ingenio y el heroísmo como la base para el ejercicio del propio liderazgo.

Lo que Lowney define como heroísmo, yo lo denomino riesgo. El líder tiene que arriesgar, tiene que comprometerse, tiene que estar dispuesto incluso a la renuncia del poder para ejercer su liderazgo. En la tortilla de chorizo, la gallina colabora y participa. El cerdo, sin embargo, se compromete; y el líder, de la misma manera, tiene que comprometerse, aunque le vaya el puesto y la vida en ello. Esa asunción de riesgo, esa credibilidad que a veces se juega en un momento muy definido, es necesaria para ejercer el liderazgo.

Todavía hoy en día hay personas que me paran en la calle, en los restaurantes o en los aeropuertos para recordarme mi posición en la frustrada tregua de ETA. Me recuerdan con frecuencia la actitud en el último proceso de paz en Euskadi, y sobre todo la posición que mantuve tras el atentado de Barajas que rompió la tregua. Mi posición partía de la firme necesidad de mantener la unidad de acción de las fuerzas democráticas en un proceso tan complejo por encima de otras consideraciones, y de evitar que ETA y su voluntad permanente de mezclar el cierre de su actividad a las negociaciones políticas se impusieran. Era consciente de que esa interpretación y esa posición me generarían muchos problemas. Pero hay momentos en los que la asunción del riesgo es la característica básica en el ejercicio del liderazgo.

Les he hablado de una pequeña historia personal de un pequeño liderazgo. Pero los grandes liderazgos tienen también sus momentos de riesgo. El pasado marzo, las posibilidades electorales de Barack Obama disminuían fuertemente tras la publicación de las declaraciones del reverendo Wright, su amigo y religioso de confianza, en

las que lanzaba su odio contra los blancos. La tarde del 17 de marzo, en la que Obama iba a leer su discurso de respuesta a las críticas, me encontraba en el aeropuerto de Charlotte, en Carolina del Norte. Volvía de visitar unas instalaciones científicas en Tennessee hacia Boston, donde investigaba en la Kennedy School de Harvard. Escuché su discurso íntegro en la sala de espera del aeropuerto.

Obama convirtió la amenaza en oportunidad, no se escapó, se definió como amigo de Wright, no abominó de él, habló de su historia, de su abuela blanca que le confesaba que los negros le daban miedo cuando se encontraba con ellos en la calle. Abrió con un cuchillo en canal los enfrentamientos y los miedos raciales de aquel país, y creó una visión sobre la necesidad de hacer un país de todos. Enfrentándose a los miedos del pasado para construir el futuro. Aquel discurso podía haber sido el fin de la carrera política de Obama. Cuando terminé de escucharlo, en el vuelo de Charlotte a Boston, empecé a escribir un artículo sobre ese discurso convencido de que lo había pronunciado el hombre que sería presidente de los Estados Unidos. Asumí el riesgo. Lideró. Ganó. Como lo hizo Churchill con su oferta de “sangre, sudor y lágrimas”, o como no lo hicieron cuando debieran haberlo hecho George Bush en plena catástrofe del huracán Katrina o Aznar frente al atentado yihadista del 11-M en Madrid.

Es quizá esa definición que el President Pujol daba en este mismo foro hace ahora tres años, cuando hablaba de los “momentos críticos”, aquéllos que calificaba como los “momentos en los que se define el líder”. Momentos que cobran especial relevancia en política, como señalaba también el profesor Daniel Innerarity, colaborador en actividades de esta cátedra y, según Le Nouvel Observateur, uno de los diez pensadores europeos más relevantes de esta década. En un artículo titulado *El uso político de las catástrofes*, Innerarity llamaba la atención sobre la gestión del liderazgo en

esos momentos en los que se desatan las fuerzas desestabilizadoras de la catástrofe. No deja de ser paradójico como señala el mismo Innerarity, que las inundaciones de Nueva Orleans con el Katrina, que marcaron el punto de inflexión en el debilitamiento de Bush, reprodujeran el efecto de las inundaciones de 1927 sobre la misma ciudad, que llevaron a Huey Long a la victoria en las elecciones a gobernador de Louisiana y al año siguiente a Herbert Hoover a la presidencia de los Estados Unidos. Curiosidades de la historia.

Ese compromiso añadido no es exclusivo del liderazgo político. Recientemente un presidente de una empresa, con una *autoritas* o liderazgo natural no ganado todavía en el ejercicio de su función, me señalaba una anécdota que le sucedió hace un par de años. Había acudido junto a los técnicos de su empresa a una reunión con los responsables del área medioambiental de la administración autonómica correspondiente. Discutían el permiso medioambiental de su actividad industrial. Cuando la reunión estaba empantanada, el presidente se metió en el barro. Discutió personalmente los aspectos técnicos del proyecto y se enfrentó a la autoridad medioambiental cargado de argumentos, aunque él, pese a ser ingeniero industrial, no fuese técnico en la materia. Aquel día no sólo consiguió el permiso para la empresa que dirigía, sino que se ganó el reconocimiento como líder de su equipo. Porque se comprometió.

Por tanto, compromiso y asunción del riesgo es la primera condición del líder. Pero con eso sólo no vale. El mundo está lleno de aventureros que han asumido muchos riesgos pero nunca han liderado nada.

Para liderar, hay que tener en primer lugar un proyecto nítido. Los profesores americanos Kouzes y Posner plantean el liderazgo como la capacidad de tener la cabeza en las nubes y los pies en la tierra. El liderazgo implica tener una visión sobre el futuro, ser capaces de pintar un cuadro



ennobecedor del porvenir. Arriesgarse a soñar, atreverse a dibujar un escenario que trascienda la realidad enquistada del momento y por el que merezca la pena trabajar.

Obama no ha ganado porque sea negro. La victoria de Obama no representa el triunfo de los negros sobre los blancos. Posiblemente la mayoría de los afroamericanos ni siquiera ha considerado a Obama como uno de los suyos. Un señor educado en Hawai, en uno de los mejores colegios del país, hijo de un keníata y de una blanca, criado en Kansas con su abuela blanca, con acento de blanco cultivado y graduado en Harvard, se identifica poco con los que encontraban en Jesse Jackson su representante identitario.

Obama fue capaz desde su discurso como telonero en la Convención Demócrata de 2004 –que tuve el privilegio de escuchar en el estadio de los Celtics, en Boston– de articular un sueño de un país que se construía superando las fracturas de demócratas y republicanos, de conservadores y liberales, de halcones y pacifistas, de blancos y negros, de azules y rojos... En definitiva, de crear una visión de nación que merece la pena ser compartida. Ese es su gran activo. El haber tenido la cabeza en las nubes. Por cierto, un amigo mío, con el que trabajaba en Boston el pasado año, me decía que Obama nunca ganaría, porque era un soñador y la gente no compra los sueños. Discrepaba de él profundamente. La gente necesita comprar sueños. Sin sueño, no hay liderazgo. El líder debe ver más allá, e imaginar un lugar; habitualmente demasiado osado o ingenuo para otros, y que merezca la pena construir. Como decía Enrique Iglesias en este mismo foro hace ahora tres años, “el líder debe articular la sociedad y vertebrar su voluntad en busca del consenso social”.

Esa capacidad de soñar, de definir una visión y de ser capaz de proyectar un horizonte común, con un objetivo de consenso social que dice Iglesias, es posible y relativamente factible en el campo empresarial, pero es cada vez más difícil en el

ámbito político. Es el propio Innerarity, en su ensayo *El nuevo espacio público*, el que llama la atención sobre el fenómeno de la fragmentación del espacio público. En las sociedades modernas y complejas está desapareciendo el “nosotros” como un sujeto de la acción colectiva que busque el bien del conjunto del espacio público o del mundo común. En lugar de ello, surge el particularismo generalizado, o grupos que se organizan en torno a intereses específicos. En muchos casos son intereses loables y legítimos, como son la defensa de los derechos de la mujer, el medio ambiente, los padres separados o los derechos del consumidor. No cuestiono la bondad de muchas de estas causas, sino la degeneración de la política en una acción sectorializada, que trata de acomodar los intereses de las clientelas particulares.

El liderazgo en el espacio público debe trascender y superar esa defensa particular de los intereses sociales, y generar una visión común. Algo que inspire a la gente, más allá de sus intereses legítimos de clase, grupo o colectivo social. Alguien que desde las nubes vea algo que se haga atractivo para ese espacio social fragmentado. Ese es desde mi punto de vista el secreto de Barack Obama.

Tener la cabeza en las nubes es también necesario en el ámbito empresarial. Una visión en definitiva. Si ven ustedes las corbatas de Ignacio Galán, presidente de Iberdrola, observarán siempre un llamativo verde. Incluso el pasado 11 de junio cuando fue premiado como mejor empresario por la Cámara Hispano-Norteamericana en Nueva York, fui testigo de cómo cambió las pajaritas de todos los presentes en el Waldorf-Astoria a un verde chillón. Ahora es el icono del líder mundial de las energías renovables. Hace siete años, siendo yo consejero vasco de Industria, en uno de mis numerosos encuentros con Galán me comentó su visión de hacer de su empresa líder en energías renovables. Veía los parques eólicos, veía las estaciones de bombeo para acumular esa energía para cuando el viento no sopla... y fui testigo de





À. Castiñeira



Josu Jon

...lideratge  
...: una comparació"  
A càrrec de:  
... Imaz, president executiu de Petronor

ISADE  
E



ESADE





las desconfianzas y el escepticismo que muchos expresaron ante este sueño.

El liderazgo exige la cabeza en las nubes, pero los pies en el suelo. Pero para tener los pies en el suelo, y ésta es una cualidad común al líder político y al empresarial, hay que “leer bien el partido” que se dice en términos futbolísticos. El desaparecido gurú Peter Drucker decía que “en el fondo, el rasgo más importante del líder empresarial es saber escuchar antes de hablar”. Permítanme completar la reflexión de Drucker, añadiendo que la misma es igualmente válida para el líder político. Estos últimos meses he podido leer algunos artículos calificando la visión que sobre la sociedad vasca expresaba en mis últimos discursos públicos como “cuasiproféticos”. Les aseguré que ese tipo de lecturas me sirven para reforzar mi ego, pero no responden a un mínimo análisis. No hacía falta ninguna dote profética especial, cualidad de la que carezco completamente, para entender lo que estaba pasando en Euskadi. Mi único mérito, si alguno tuve, consistió en escuchar a la gente, en sumergirme en la sociedad real, en tener un círculo de amigos no coincidente con los compañeros de partido, en rodearme de gente que además de pasarme la mano por la chepa de vez en cuando, me contaba lo que pasaba aunque ello me desagradase. De ser capaz de escuchar, no lo que quería oír, sino lo que los demás realmente pensaban. Y les aseguro que he tenido en los últimos diez años en diferentes funciones, el mismo responsable de gabinete y de comunicación, quien posiblemente no haya leído el libro de cómo ganar amigos con halagos fáciles, pero que siempre me ha dicho lo que pensaba por muy crudo que fuese. Por ello, escuchando, “leyendo el partido”, uno llega a tener los pies relativamente cerca del suelo.

Jordi Pujol, un gran líder, ha llegado a poner como ejemplo de liderazgo la responsabilidad del que asume lanzar el penalti en el último minuto, el que se hace cargo de asumir la victoria

o la derrota. Es la capacidad de decir “yo me hago responsable”. Es evidente que el verdadero líder no tiene que basar su actuación en decisiones unipersonales. Tiene que crear el entorno, un cierto ámbito institucional si se me permite el símil, para que las mismas sean compartidas por la organización o por la sociedad. Tiene que escuchar, decidir y seducir. Pero, como bien recuerda Jordi Pujol, es el que dice “yo me hago responsable” en un momento determinado.

La semana pasada tuve una discusión con el presidente de una importante empresa vasca, buen amigo mío, sobre la capacidad de adoptar decisiones en política. Él me decía que un presidente de gobierno no debía tomar decisiones sabiendo que la sociedad estaba en contra de las mismas. Mi posición era radicalmente contraria. Creo que el liderazgo consiste también en adoptar decisiones sabiendo que no van a ser entendidas por la sociedad, consciente de que la mayoría de los ciudadanos está en contra de esa decisión, y por supuesto sin preguntárselo. Y lo digo de forma absolutamente provocadora, consciente de que alguno verá en ello una actitud poco democrática. Todo lo contrario. Creo que la democracia representativa en la que vivimos se resiente ante la carencia de liderazgos de este tipo.

En 1996, en unos años en los que formaba parte del buró político de la Democracia Cristiana Europea, tuve la ocasión de participar y debatir en un reducido órgano interno al que asistía el entonces canciller alemán Helmut Kohl. Estábamos discutiendo la necesidad de impulsar el proyecto europeo, fervientemente defendido por el líder alemán. En aquel momento los movimientos euroescépticos empezaban a tener una presencia significativa en muchos de los países europeos. La sociedad giraba hacia el euroescepticismo. En ese debate, una parlamentaria española cuyo nombre me permitirán que no mencione, le preguntó al canciller: “Señor Kohl. Cada vez nos cuesta más vender el proyecto europeo en nuestras

sociedades. Cada vez más la gente asocia Europa a los problemas pesqueros, a los problemas de la agricultura o a la falta de competitividad del textil y del acero. ¿No deberíamos cambiar desde nuestro partido europeo el discurso europeísta?”. La respuesta de Kohl fue contundente: “Mire señora. Hay dos tipos de políticos. Algunos se levantan por la mañana, leen las encuestas, y toman con ellas las decisiones en función de lo que piensa la sociedad. Otros tenemos un proyecto, una visión, un sueño. Y una vez que somos elegidos tomamos las decisiones en función de la meta que tenemos para nuestra sociedad. ¿O se cree usted que yo pregunté en 1982 a los alemanes si querían que instalase los misiles Cruise y Pershing?”. Aquella decisión adoptada por Kohl en los primeros meses de su mandato, tuvo una fuerte contestación en la sociedad alemana, pero fue decisiva para apearse a la Unión Soviética de la carrera tecnológica armamentística, para promover el derrumbamiento de la dictadura soviética, y con ello el fin de la guerra fría y la reunificación alemana y europea. Eso es liderazgo, y como decía Jordi Pujol, Kohl se hizo responsable. Asumió desde su liderazgo la decisión. Hoy Kohl es considerado uno de los grandes estadistas europeos de la segunda mitad del siglo XX.

Es verdad que en la sociedad en la que vivimos el liderazgo es más difícil por la inmediatez con la que muchos quieren vivir la democracia. Lo refleja muy bien Innerarity en *El nuevo espacio público*, cuando habla de “la inmediatez del populismo” y cuestiona sobre quién es el pueblo, si es el que elige a sus representantes, el que reflejan las encuestas y sondeos o una unidad autárquica sustraída de toda interferencia. La representación, con esa lógica de la proximidad de los representantes, pasa a ser una mera transmisión mimética de los deseos de los representados, con lo cual la política pasa a ser una suma de intereses, identidades y particularismos. Con ello, nos dice Innerarity, se hace imposible la política, que es fundamentalmente negociación, representación y síntesis.

En definitiva, el problema de la política al día de hoy no es la distancia de los representantes respecto a la sociedad como se dice, sino posiblemente la inmediatez y excesiva cercanía de los representantes respecto a los representados. Ello dificulta los liderazgos. Los obstaculiza, y para pasar de la abstracción a la realidad cotidiana, podríamos tomar como ejemplo los debates de las últimas semanas, que llegan a ocupar todas las tertulias, y que llevan a algunos a legislar a golpe de tragedia, drama o tertulia morbosa televisiva. Sin entrar en el debate de fondo, liderazgo es defender un modelo de código penal y de política penitenciaria, sabiendo enfrentarse si es necesario a una ola de indignación popular legítimamente impactada por un crimen horroroso.

No piensen que este debate es absolutamente ajeno al mundo empresarial. Sustituyan tertulia televisiva por el comportamiento de los mercados de valores, y el ejemplo es exactamente válido. Un líder empresarial es aquél que es capaz de tomar decisiones estratégicas para la empresa sabiendo que van a penalizar su cotización en el mercado a la mañana siguiente y que sus accionistas van a perder dinero. Y hacerse él mismo responsable. Debe hacerlo si tiene un proyecto y si esa decisión estratégica va a favorecer el futuro posicionamiento de la empresa. Antoni Brufau tomó en 2006 una dura decisión como presidente de Repsol. Las reservas de crudo de la compañía, medidas con determinados criterios durante años, fueron severamente corregidas por iniciativa de Brufau, adaptándolas a un criterio de prudencia valorativa. De golpe la empresa perdía una parte importante de sus reservas petrolíferas. El mercado castigó fuertemente la decisión de Brufau, pero este año Repsol ha sido premiada como la empresa más transparente del sector petrolífero en el mundo, y Repsol es hoy una compañía con una credibilidad mucho más asentada en la sociedad y en el sector. Liderazgo implica posicionar a la empresa por encima de los avatares del día a día y de la valoración de los mercados. Como diría Warren

...anul și comenzi  
A căreia de:  
az, president executiu de Petronor



ESADA



Buffet, a medio plazo los mercados acabarán valorando lo que los fundamentales de la empresa indican. El problema es que el líder puede que no llegue a ese día, pero vuelvo a la reflexión inicial en la que vinculaba liderazgo y riesgo.

Sustituyan ustedes mercado de valores por encuestas y sondeos, junta de accionistas por afiliados al Partido, y posicionamiento en el mercado por resultados electorales, y tendremos una buena aproximación entre comportamientos empresariales y políticos. El liderazgo consiste también en ganar mercado aun a costa de ser cuestionado por la junta general de accionistas, o sea, posicionarse en la sociedad sabiendo que parte de la propia afiliación no va a entender esas posiciones. Esta reflexión es absolutamente necesaria para ejercer el liderazgo, en un momento en el que las afiliaciones de los partidos políticos tienen unos comportamientos más radicalizados que el centro de gravedad de su espacio social. Un liderazgo que no es capaz de modular las posiciones internas de una formación política, ni de conseguir moderarlas y acomodarlas al necesario consenso social, corre el severo riesgo de radicalizar las posiciones de su partido y llevarlo a la oposición, o mantenerlo ahí por mucho tiempo.

Robert Schuman es el hombre que cambió la historia de Europa un 9 de mayo de 1950. Todavía hoy celebramos el 9 de mayo como el día de Europa, y las instituciones europeas cierran en un día que los funcionarios llaman coloquialmente “San Schuman”. El nacimiento de la Alta Autoridad del Carbón y el Acero aquel día –que da origen a las instituciones europeas y produce como fruto sesenta y cuatro años de paz a nuestro continente– fue una apuesta arriesgada. Jean Monnet era el padre del proyecto, el técnico que lo elaboró. Pero el riesgo político lo corrió Schuman. Era revolucionario proponer que el carbón y el acero, que eran las materias primas para la guerra, fueran gestionadas conjuntamente por la victoriosa Francia y la derrotada, dividida

y militarmente ocupada hasta unos meses antes, Alemania Occidental. Alemania y Francia se habían matado tres veces en setenta años por el control del Sarre, la Lorena, Walonia, Luxemburgo, el Rhur... en definitiva, por las zonas productoras de esas materias que ahora Schuman se proponía compartir con los derrotados.

François Fontaine ha escrito el relato de aquel día como “el día en que Schuman asumió todos los riesgos”. Interpelado en el Salon de l’Horloge del Quay d’Orsay donde daba la rueda de prensa por los periodistas, quienes criticaban que aquello era un salto a lo desconocido, Schuman les miró por encima de sus lentes y respondió: “Eso es, es un salto a lo desconocido”. Ustedes no han vivido posiblemente una guerra gracias a ese salto que propuso Schuman y que le llevó a jugársela políticamente. Si Schuman hubiese hecho una encuesta sobre lo que pensaban los franceses, no hubiera habido Unión Europea. Pero hubo liderazgo.

El padre de Schuman nació francés, en la Lorena. Schuman nació en 1886 alemán, tras la guerra franco-prusiana, pasó a ser francés en 1918, alemán en 1940 y nuevamente francés en 1944, y como líder francés lanzó la unificación europea. Schuman vivió el horror y el sinsentido de las fronteras en Europa, tenía la cabeza en las nubes, y por eso pudo ser líder. Eseché a Helmut Kohl una vez contar su historia de niño enrolado con 14 años en la Whermacht, y sus recuerdos en una larga columna de refugiados tras la ocupación aliada. Su propia mujer pertenecía a aquellas centenas de miles de niñas violadas por los soldados soviéticos en la Alemania ocupada. Detrás de aquellos liderazgos, había una visión de Europa, había una asunción clara de riesgo, había un sueño, un objetivo, una visión, y había, sobre todo, unos valores.

Ello me lleva a otra reflexión. Los liderazgos necesitan valores. Aquello que Frances Hesselbein, presidenta de la Fundación Peter



Ionu Ion Imaș, președinte

Drucker, ha llamado el liderazgo centrado en el “cómo ser”. En definitiva, el liderazgo centrado en perfeccionar la calidad, el carácter, la manera de pensar, los valores, los principios y la valentía. Y sobre los valores hay un elemento que me gustaría destacar: es la necesidad de la credibilidad. La correspondencia entre lo que se dice y lo que se hace. Tiene credibilidad para el liderazgo el dirigente empresarial que anuncia un recorte de costes ante la crisis y come en el comedor de la empresa con los trabajadores bandeja en mano. Difícilmente tienen credibilidad los discursos que no se acompañan de actitudes personales.

Soy consciente que algunos temen a los líderes con visión. El mismo Fernando Vallespín, el pasado año en Sant Benet de Bages en una reflexión organizada por ESADE, hablaba de que a él un líder con visión le da un poco de miedo, y apuntaba a que los líderes con demasiada visión, o incluso los reformistas, asustan. Un politólogo socialista, amigo mío, suele hablar de la navegación occidental y la navegación oriental en política. La navegación oriental, que es la que ahora impera según su criterio, sería la de cabotaje. La que hicieron los chinos. Es decir, se va descubriendo la costa según se navega a poca distancia de la sociedad, para no alejarse. La occidental, sería la de Colón. Voy hacia occidente, porque sé que voy a las Indias. No modifico la ruta y, si me encuentro América, digo que son las Indias, y problema solucionado. Creo que la navegación occidental es la que ha traído como consecuencia el descubrimiento del mundo, aunque sea necesario ponerle un poco de sentido común a esa obcecación con la que mi amigo define la navegación occidental.

Posiblemente los tiempos de Kohl, González, Mitterand, Lubbers y Dehaene eran en Europa años de navegación occidental. Fueron los productivos, los de los grandes retos. Los de Maastricht, los de la moneda única, los de la reunificación alemana, los de la ampliación al Este... Los actuales llevan a una paralización

del proyecto europeo. Así que dejo clara mi posición. Apuesto por la visión, aunque no por los visionarios sin contrapesos. Así de importante es el concepto del liderazgo frente al concepto del líder. Liderazgo implica institucionalización, ser capaz de actuar sobre una organización, filtros y contrapesos democráticos. Fue el mismo Innerarity el que escribió que un líder sólo habrá generado liderazgo si la organización de la que forma parte “aprende” como colectivo humano, es decir, si la cultura del líder impregna el liderazgo de la organización y de la sociedad. Eso sólo puede valorarse tras un período de tiempo, a veces incluso una vez que el liderazgo haya finalizado ya. Desde mi punto de vista, y compartiendo los temores de Vallespín, las instituciones son el mecanismo de equilibrio de la visión frente al visionario. Pero no quiero navegación oriental. Nuestros tiempos no requieren solamente gestión. Necesitamos metas.

Además el liderazgo exige, como dice Charles Handy, autor de *The age of paradox*, amar a las personas. Aquellos a los que los individuos les resultan una molestia y un rollo, podrán ser temidos o respetados, pero difícilmente seguidos. Pero el mismo Handy apunta una cualidad absolutamente necesaria para el liderazgo, que es “la capacidad para la soledad”. Yo fui consejero de Industria, Comercio y Turismo, así como portavoz del Gobierno Vasco, durante cinco años. La labor fue intensa, durante un período de tiempo político particularmente complejo. Pero siempre había un lehendakari con el que compartir la última decisión. El día en el que, tras mi elección como presidente del PNV, salí de mi despacho en la sede del Gobierno Vasco y entré en mi despacho de Sabin Etxea y cerré la puerta, comprendí una cosa que había oído y leído antes pero que experimentaba por primera vez. No había nadie más allá a la hora de tomar decisiones. Es verdad que los órganos son colegiados, que las ejecutivas toman las decisiones conjuntamente, que hay órganos, colaboradores... Pero hay un momento en el que uno debe tomar una decisión, a veces grave y dura. Y no hay nadie más arriba.



da

J. Jon Imaz



Sin embargo no debe confundirse la capacidad de tomar decisiones en soledad con el aislamiento. Hace muchos años, un viejo amigo me definió la capacidad de liderazgo como la de la persona que es capaz de rodearse de gente que individualmente en muchas materias son mucho mejores que él. Más capaces, con más conocimiento, con más capacidad de comunicación o con más capacidad de trabajo. Además les da responsabilidad, les da iniciativa, las personas de su equipo toman la inmensa mayoría de las decisiones. Pero el líder es él. Y de la misma manera que un nodo conectado a una red, o una neurona multiplica su capacidad a medida que se conecta a muchas más, un líder es más fuerte en tanto en cuanto dirige equipos humanos de la organización que él lidera, pero que tienen a su vez capacidad de decidir, de conectarse y de multiplicarse. El liderazgo basado en no delegar, en cimentar la potencialidad en el ocultamiento de la información o del conocimiento creyendo que así se hace indispensable para la organización, es un liderazgo estéril, y me atrevería a decir que está muerto al día de hoy.

Otra reflexión a añadir. Los liderazgos hoy en día son desde mi punto de vista social, política y empresarialmente multifacéticos. Y lo digo desde la experiencia de haber vivido en cierta medida los tres ámbitos. Reconozco que llego a esta tesis de una forma más intuitiva y acompañado de mis propias vivencias que a través de una reflexión elaborada. James Bolt, tras su experiencia de dieciséis años en Xerox y como experto en la formación de ejecutivos y desarrollo de liderazgo, nos provoca con este anuncio imaginado en un medio de comunicación: “Se necesita ejecutivo para llevar al siglo XXI a una empresa de las 500 del Fortune. Tiene que ser imaginativo, auténtico, valiente y ciudadano del mundo. Los adictos al trabajo no deben solicitar este empleo”. Sustituyan empresa del Fortune por país, región, o por universidad, y el anuncio valdría igualmente. A eso me refiero cuando hablo del liderazgo

multifacético. Simplemente como anécdota, si alguno de ustedes se sorprende por lo de evitar adictos al trabajo, no quiere decir que tanto Bolt como yo mismo reivindicamos el papel de los vagos en la política y en la empresa. Tiene que ver más con esa afirmación de Bolt cuando afirma que “los líderes de las empresas norteamericanas están perdidos en la acción”. Puedo asegurarles que siempre he tenido fama en mis entornos y en las organizaciones en las que he estado de trabajar mucho. No seré yo quien lo desmienta a estas alturas. No me interesaría lo más mínimo. Pero mis momentos de mayor creatividad siempre se han producido fuera de mi despacho. Así que viene bien salir de él con cierta frecuencia. Aunque sea a pasear.

El liderazgo actual exige personas con experiencias amplias. Personas un tanto renacentistas que escapan de una sola disciplina y que son capaces de adaptarse a entornos complejos.

También el liderazgo está cada vez más centrado en las proyecciones públicas, culturales y externas de los líderes empresariales. Los liderazgos de aquellos máximos ejecutivos que quieran conducir la organización a través de la jerarquía, del director general, de los directores de división, de los jefes de departamento, van a perder potencialidades enormes. El líder empresarial debe ser percibido y “tocado”, si se me permite la expresión, por el conjunto de la organización, la sociedad y el mercado. Es como si el presidente de un partido político tuviese que hablar a la sociedad y a su mercado, los electores, a través de sus organizaciones locales. Sería un disparate. Lo mismo pasa con la empresa. Además, el liderazgo actual y futuro requiere y va a necesitar una cualificación internacional importante. No estoy hablando sólo de idiomas o universidades extranjeras. Hablo de conocimiento profundo de las relaciones internacionales, de la historia, de la geopolítica de la cultura, de la experiencia vital de haber vivido en otro país, mejor además en un piso de estudiante que en

el Hotel Hilton o en el Sheraton... Hoy es difícil hablar del sector de la energía, del transporte y la logística o del financiero sin incidir en todos los aspectos vinculados al ámbito internacional a los que he hecho referencia.

Una última reflexión. El líder debe dar soluciones, pero la sociedad premia muchas veces el conflicto. Una frase atribuida a Isaac Rabin hace referencia a que cuando hizo la guerra ganó apoyos y votos, y cuando hizo la paz los perdió. Podría hablar de mi propia experiencia personal en torno a esta reflexión, pero quizá todavía no haya transcurrido el suficiente tiempo como para que pueda hablar con objetividad. Prefiero centrarme en Rabin. O en una persona como David John Hume, a la que aprecio y con la que compartí muchas horas y reflexiones en Bruselas y Estrasburgo. De su mano viví el proceso de paz irlandés, y los esfuerzos que él y David Trimble, líderes de los republicanos y unionistas moderados respectivamente, llevaron a cabo en los 90 para que la paz fuese posible. ¿Quiénes fueron los premiados electoralmente por la sociedad y gobiernan hoy Irlanda del Norte? Los del Sinn Féinn, que habían sido hasta el minuto anterior el brazo político del IRA, y los ultraunionistas del reverendo Paisley, que se opusieron al proceso de paz con uñas y dientes.

Pero pese a todo merece la pena buscar las soluciones. En la política, en la sociedad y en la empresa. A veces vienen los resultados y los reconocimientos. Otras veces no llegan. El liderazgo no es sólo algo teórico para estudiarlo en las escuelas. El estudio y la promoción del liderazgo son indispensables para que haya líderes que promuevan a su vez liderazgos reales. Porque los liderazgos son necesarios para que las empresas y la sociedad avancen. Los liderazgos van modelando el futuro, un futuro que aspiramos sea mejor y se acerque a eso que hemos soñado y que hemos sido capaces de transmitir a los demás. A veces el líder no sobrevive al liderazgo. Alguien puede pensar que eso es un fracaso. Quizá sí. No

seré yo quien lo discuta. Pero el verdadero éxito o fracaso de un liderazgo, sea político o empresarial, se mide cuando uno se mira al cabo de unos años en el espejo, en soledad, y piensa: “arriesgué porque intenté que nos acercáramos a nuestro sueño”. Si además se avanzó en él y el sistema ha incorporado los frutos de ese liderazgo, supongo que debe ser una satisfacción mucho mayor a la de no haberlo hecho y a la de haber primado la labor de gestionar sobre la de liderar. Muchas gracias.

**Josu Jon Imaz**

Presidente ejecutivo de Petronor, S.A.

**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.** *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. Els valors dels lideratges*, 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. Organitzar i liderar, el què, el com i el quan*, Barcelona: ESADE.

**nº17.** AGUILAR, Luis F. (2008), *Gobernanza: normalización conceptual y nuevas cuestiones*, Barcelona: ESADE.

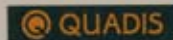
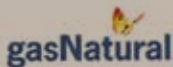
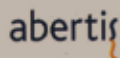
**nº18.** IMAZ, Josu J. (2009), *Pensar el Liderazgo. Liderazgo político y liderazgo empresarial*, Barcelona: ESADE.

# ESADE

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

Pau Mas i Codina

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



Executive Education