

ESADE

Dr. Adolf Todó



# Pensar el liderazgo El liderazgo en tiempos de cambios

Cátedra LiderazgoS y Gobernanza Democrática

ESADE • Barcelona  
4 de junio de 2009

**Pensar el Liderazgo.**  
**El liderazgo en tiempos de cambios**

Transcripción de la conferencia impartida  
el 4 de junio de 2009 en el marco del programa  
*Pensar el Lideratge 2009.*

Dr. Adolf Todó

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:





# INTRODUCCIÓN



### Carlos Losada

Quiero hacer dos pinceladas de introducción a esta conferencia que cierra el ciclo “*Pensar el liderazgo*” [“Pensar el liderazgo”]. Y las dos pinceladas son, la primera, para subrayar la importancia del tema específico y, la otra, para poner también de relieve la importancia que de esto nos hable el profesor Todó.

Hay aspectos sobre el liderazgo en los que existe un acuerdo prácticamente unánime. Al revisar el liderazgo desde diversas aproximaciones, hemos comprobado que todo el mundo coincide por lo menos en decir que una organización requiere líderes. Primero, para movilizarla, para activarla, a veces, para entusiasmarla, a veces, simplemente para empezar un proceso progresivo y amable de cambio y, otras veces, para realizar cambios sustanciales en ella. Es decir, un primer

componente es activar la organización y el otro, muy importante, es orientarla hacia una determinada dirección. Esto lo comparte todo el mundo que trata el tema del liderazgo.

En cambio, hay mucho desacuerdo y matices cuando se habla de estilos de liderazgo, de áreas de atención específica que habría de tener un líder. Hay muchos factores que los teóricos llaman “contingentes”. Uno de los más importantes se da cuando una organización está en procesos de cambio importantes. No es lo mismo liderar en situaciones de estabilidad que liderar en momentos de cambio significativo. Por esto, este tema adquiere mucha relevancia como campo de estudio. A pesar de que existen estudios sobre el tema —sobre todo, sobre el liderazgo carismático— todavía es un campo poco investigado, en el que disponer de testimonios y casos en los que podamos ver qué recursos

se ponen en acción cuando una persona tiene que movilizar a una organización en proceso de cambio significativo, profundo, creo que es importante. Esto era lo que quería subrayar. Estamos delante de un tema relevante, sobre el que tenemos necesidad de aprender.

Otra cosa que quería subrayar, es la calidad de la persona, del ponente de hoy. Siempre que presento a Adolf Todó, digo que es una desgracia para la academia, porque hemos perdido a uno de los mejores investigadores que podía tener el mundo académico. Y es una suerte para el mundo financiero, porque ha ganado uno de los mejores directivos que puede tener el mundo de las finanzas. De todas formas, yo no lamento su decisión en un momento determinado. Empezó muy bien siendo Doctor en Economía por la Universidad de California, en San Diego, en los Estados Unidos. Era Licenciado de Ciencias Económicas por la Universidad Autónoma de Barcelona. Fue profesor adjunto— y seguía haciéndolo muy bien— como ayudante de investigación en la Universidad de California, en San Diego, junto con uno de los Premios Nobel de referencia: empezó a trabajar con Clive Granger y hacía una cosa que era muy atractiva, que era intentar dejar sin puesto de trabajo a los políticos. Su tesis era cómo dejar sin trabajo a los políticos, que, básicamente, consiste en decir cómo las decisiones políticas se podían tomar de una manera absolutamente racional, con la teoría. No lo consiguió, como es obvio, y la política continúa teniendo su función, cosa que es absolutamente esencial y va más allá de decisiones racionales.

También fue profesor de la Facultad de Económicas de la Universidad Autónoma de Barcelona hasta el 1981. En 1987 tuvimos la enorme suerte de tenerlo como profesor de esta casa, en el Departamento de Economía y, después, en el Departamento de Control y Dirección Financiera. Y aquí hizo el cambio en el que digo que salió ganando el sector financiero, pero perdiendo el sector aca-

démico. Primero se fue a Banc Sabadell, reclamado por otro académico, el presidente de Banc Sabadell, Josep Oliu. De allí, se fue, como director general, a Caixa Manresa y, actualmente, es director general de Caixa Catalunya y forma parte del consejo asesor de la *Càtedra Lideratges i Governança Democràtica* de ESADE.

Por este componente académico y por su experiencia profesional, especialmente en el campo de los procesos de cambio, creo que es una persona ideal para hablarnos del liderazgo en tiempos de cambios.





**CONFERENCIA  
EL LIDERAZGO EN TIEMPOS  
DE CAMBIOS**

Buenos días a todos. Gracias por estar hoy aquí. Y gracias, Carlos, por la presentación. La verdad, después de escucharte, tengo unas ganas enormes de escucharme a mí mismo. Ante todo, quisiera agradecer a ESADE que me haya permitido participar como ponente, por tercer año consecutivo, en este programa de "*Pensar el Lideratge*". Cuando me lo propusieron, aún era el año pasado, y, como tengo un punto de osadía y me parecía que quedaba muy lejos, acepté. Yo sabía que este año iba a estar muy liado —quizás no tanto como lo estoy— pero, en cualquier caso, siempre es un placer colaborar con ESADE. Yo me siento de esta casa desde hace muchos años y ayer y anteayer por la noche me dediqué a preparar esta ponencia, cosa que me permitió, durante unas horas, olvidarme de cosas algo más aburridas, que me ocupan bastante tiempo.

De entrada tengo que hacerles una pequeña confesión. Hablar de liderazgo me da mucho respeto e incluso me incomoda un poco. Básicamente, porque, a pesar de que hay una enorme producción académica sobre el liderazgo —como decía ahora el doctor Losada— y, obviamente, ESADE es una institución académica, me imagino que ustedes prefieren que hoy les hable de cosas más prácticas, de cosas más concretas, más reales, y no tanto de enfoques teóricos sobre el liderazgo. Y es precisamente esto, lo que me incomoda un poco. Tanto es así, que en los más de veinte años como profesor de esta casa, siempre he pedido al decano, a los distintos decanos que han confiado en mí, hacer clases teóricas, puramente teóricas, es decir, microeconomía, macroeconomía, teoría del *public choice*... En definitiva, cosas absolutamente teóricas, a pesar de que ahora, probablemente, ya pueda ser considerado lo que los anglosajones llaman un *practitioner*.

Seguramente, pues, ahora ya no puedo considerarme un teórico, pero lo que más me gusta continúa siendo la teoría. ¿Y saben por qué me gusta hablar de la teoría, hacer clases con un fuerte

componente teórico? Porque me ahorra tener que explicar *batallitas* diarias en clase. Porque cuando uno imparte asignaturas más prácticas, algún día, acaba explicando *batallitas* diarias de lo que hace en su día a día. Y esto me incomoda un poco. Pero, tal vez, lo más importante es que los modelos teóricos, a diferencia de lo que la gente piensa, no sirven para explicar lo que es desconocido a partir de lo que es conocido, sino bien al contrario. Los modelos teóricos sirven para explicar fenómenos perfectamente conocidos y observables, como, por ejemplo, el movimiento de los astros, a través de cosas que no son observables, en este caso, las fuerzas gravitatorias. O, si hablamos de economía, los modelos teóricos sirven para explicar una cosa perfectamente observable, como es el comportamiento del consumidor, a través de una cosa muy poco observable y esotérica para muchos, como es el cálculo diferencial. Por esto, la teoría tiene unos niveles de estilización y de generalidad que la hacen muy atractiva, útil y segura. En cambio, la realidad es siempre más imperfecta y, en este sentido, más peligrosa, más insegura.

Pero bien, hoy no podré hacer teoría y, por tanto, tendré que abandonar estos espacios de seguridad que la teoría proporciona. Y podré explicar alguna *batallita*, que supongo es lo que a ustedes les interesa y a mí me incomoda.

Dicho esto, déjenme que les anuncie cómo estructuraré mi intervención y cuál es el mensaje principal que me gustaría transmitir. La primera parte la dedicaré a intentar dar respuesta a la siguiente pregunta: ¿qué debe hacer alguien que llega a una organización que necesita afrontar muchos y muy profundos cambios? La segunda parte la dedicaré a analizar qué características ha de tener, a mi juicio, un líder para ser capaz de dar una respuesta apropiada hoy, en tiempos de cambios tan radicales, a estos cambios tan profundos que estamos viviendo.

Para avanzarles una conclusión principal de mi presentación, déjenme que acuda al Quijote, cu-

ando éste le decía a su escudero Sancho, recuperándose de unas pedradas que le habían propinado unos pastores —ya saben que el Quijote siempre se metía en líos. Decía: “*Sábetete, Sancho, que no es un hombre más que otro si no hace más que otro*”. Es decir, establecía una clara equivalencia entre ser y hacer. Más tarde, otra persona estableció una equivalencia entre ser y pensar, pero el Quijote establecía una clara equivalencia entre ser y hacer. Por lo que refiere al liderazgo, este mensaje es hoy más válido que nunca. Liderazgo, para mí, significa acción y asunción de riesgos, significa hacer cosas y asumir los riesgos. Como decía, ahora más que nunca. Todo el resto pienso que son aditivos, conservantes y colorantes, complementos necesarios, sí, pero absolutamente insuficientes si no van acompañados de una acción decidida, de una enorme determinación. De todo esto es de lo que quiero hablarles hoy.

### Cómo liderar un proceso de cambio

Vamos, pues, a la primera parte que les he anunciado. ¿Cómo liderar un proceso de cambio? Es decir, ¿qué tiene que hacer alguien que llega a una organización que necesita afrontar muchos y muy profundos cambios? Una primera obviedad es que las cosas no cambian solas, ni tan sólo haciendo discursos, por muy entretenidos y brillantes que estos sean. Por tanto, hay que hacer cosas. A veces, a los que tenemos la responsabilidad de dirección o de tirar adelante un proyecto nos parece que con decir las cosas ya es suficiente. Y no, las cosas las dices y no pasan, y, además, lo primero que tienes que aprender cuando dices cosas y no pasan, es que tienes que hacer más cosas aparte de decirlas. Y lo primero que hay que hacer, cuando llegas, es establecer un cierto sentido de urgencia. Las personas —y, por tanto, las organizaciones— sólo cambiamos cuando nos damos cuenta o cuando alguien —es decir, el que llega, el que tiene que liderar el cambio— nos hace dar cuenta, nos hace ver que el coste del cambio es más pequeño

que el de continuar igual. A partir del momento en que buena parte de la organización es consciente de que continuar igual es mucho más peligroso que cambiar, la pregunta relevante ya no es ¿por qué tenemos que cambiar?, sino que pasa a ser ¿cómo lo haremos? Y esta es una etapa en que uno tiene que escuchar mucho y a mucha gente. Es el momento de hacerlo.

Los primeros días, las primeras semanas, son cruciales, porque la llegada de un nuevo responsable supone una puerta abierta al cambio, una actitud favorable a la transformación. Siempre es así, yo siempre lo he vivido así. Al principio, la organización está más receptiva que nunca; es como una especie de luna de miel. Pero dura poco, eso también se lo aseguro. Por tanto, hay que aprovecharlo. Es el momento de hacer muchas preguntas a mucha gente y de hacerse cargo de la situación muy rápidamente, de hacer un diagnóstico de ella.

Miren, les explicaré una primera batallita. Cuando se hizo público que yo sería el nuevo director general de Caixa Catalunya, dije que, desde que se hiciera público hasta que me incorporara, necesitaba un mes. La razón oficial es que necesitaba un mes para hacer un traspaso ordenado a Caixa Manresa, pero, en realidad, el traspaso ordenado con Caixa Manresa duró una tarde, porque, de hecho, estaba todo muy ordenadito y el personal que me sucedía ya sabía más que yo y, por tanto, el traspaso fue muy rápido.

La realidad era triple. Una: como todo fue muy rápido, yo ya tenía pensado y comprometido desde hacía tiempo irme cuatro días a Jerez a ver los entrenamientos de pretemporada del Campeonato del Mundo de Motociclismo y, para mí, esto es sagrado. Por tanto, no podía dejar de ir, ya que hay cosas que son muy importantes en la vida. Segunda: había prometido a mi hija que iríamos a Australia y esto también era muy importante y me fui a Australia. Y, tercera, también importante:

yo necesitaba un corto espacio de tiempo para moverme con un cierto grado de libertad por la organización a la que tenía que incorporarme, cosa que hice. Lo hice, hice muchas preguntas —algunos de los que fueron interrogados están hoy aquí y lo saben perfectamente— y me hice cargo de la situación: un primer diagnóstico, de tal forma que el día que yo entro, me incorporo, le entrego al presidente —que también está aquí hoy— un informe muy corto de diagnóstico, de mi diagnóstico inicial de la situación, tal y como yo la veía.

En este estadio, es mucho más importante la rapidez a la hora de tomar decisiones, que la búsqueda del diagnóstico perfecto. Hay gente que constantemente busca hacer tesis doctorales en las empresas. Las tesis doctorales se hacen en otro lugar; en las empresas se hacen diagnósticos y se actúa. Este es un país de hacer grandes planes directores, y luego nos cansamos tanto haciendo el plan director que no encontramos el director que sea capaz de llevarlos a cabo. Por tanto, tenemos que hacer un diagnóstico rápido. Obviamente, hay que transmitir un cierto sentido de la urgencia, pero también de tranquilidad: no puedes alborotar el gallinero, como solía decir mi abuela. Hay que transmitir que la situación es compleja, si es que lo es, y que realmente tendremos que implicarnos, que va en serio y que no será fácil, pero: “Yes, we can.” Este “yes, we can” es necesario.

Una vez tienes este diagnóstico, una vez hecho este primer diagnóstico, hay que establecer metas volantes, establecer objetivos muy concretos a 90 días, a 100 días, a 120 días, da igual, a un período de tiempo corto, y hacer un seguimiento muy exhaustivo. Nosotros esto lo hicimos exactamente en menos de quince días. En quince días, pusimos cien medidas para 100 días, con un responsable asignado para cada medida y con una fecha de entrega. Esto permite mantener la organización en tensión más allá de los primeros días. Porque hay que mantener las tensiones, no el estrés. Además, la obtención de pequeños éxitos a corto plazo

ayuda a convencer a los indecisos —no a todos; ya me he convencido del hecho que es imposible aquello de “a mí me gusta que todo el mundo me quiera”, es físicamente y metafísicamente imposible. Por tanto, no todo el mundo queda convencido, pero sí que ayuda a convencer a los indecisos y a reforzar la idea entre los que se han apuntado desde el inicio del cambio, que han apostado por un caballo ganador, porque se empiezan a ver las primeras metas volantes, las primeras conquistas de objetivos.

Y, cosa también muy importante, permite reconocer a las personas que empiezan a hacer posible estos cambios. Es decir, hace que aflore el talento escondido, oculto, que tienen todas las organizaciones que necesitan cambios profundos. Dicho de otra manera, hay que romper la *costra*, sacudir las jerarquías, siempre. Las jerarquías son siempre malas en las organizaciones.

Y todo esto nos lleva al punto siguiente: Hay que establecer un pequeño equipo que ayude al cambio. Las cosas no se pueden hacer solas. No hay *supermen*; hay que buscar aliados, gente implicada. Este proceso de selección del equipo está mandando señales muy claras a la organización de qué es lo que se tiene que tener si se quiere formar parte de esta escudería, es decir, envía una señal muy clara: “Si quieres estar en el *mainstream* de la nueva organización, tienes que tener algunas aptitudes y actitudes especiales”.

Obviamente, sin una visión clara de hacia dónde se quiere ir, el esfuerzo transformador se puede diluir en una especie de proyectos superpuestos, inconexos que no llevan a ninguna parte. Por tanto, es necesario desarrollar una estrategia, lo que hoy llamamos un “relato”. Miren, nosotros —un grupo muy, muy reducido y yo— escribimos el relato o la estrategia de Caixa Catalunya en menos de dos meses, y lo hicimos sin ningún tipo de consultor estratégico —lo siento si hoy, aquí hay consultores presentes, pero los consultores, a mí, me sirven para



otras cosas. Una organización puede utilizar consultores para una campaña comercial; se puede externalizar la informática, se pueden externalizar muchas cosas en una empresa, pero no la inteligencia. Por tanto, los planes estratégicos los tienen que hacer los que después van a llevarlos a la práctica.

Nosotros hicimos un plan estratégico muy corto: quince páginas a doble espacio. Y lo hicimos muy corto, porque cuesta más hacerlo corto que largo. Y lo hicimos muy corto sobre todo porque teníamos la ilusión, intención que la gente se lo leyera, porque si tú haces un plan estratégico de ciento cincuenta páginas, es evidente que no se lo va a leer nadie. Debe de pasar como con los programas políticos de los partidos que, a veces, tengo dudas de si los mismos candidatos se los leen. Esto lo digo, porque se lo he oído decir a políticos muy destacados —no me atrevería nunca a hacer semejante afirmación si no se lo hubiera oído decir en público a algunos políticos.

Queríamos que este plan estratégico fuera conocido. Lo que más nos costó, fue encontrar el relato, una frase. “Queremos ser la gran Caixa, líder en calidad de servicio y rentabilidad, con una apuesta decidida por la innovación y la solidaridad”. Esto, aunque les pueda parecer extraño, nos costó mucho. Este plan estratégico, como cualquier plan estratégico, debe definir lo que hay que hacer y por qué hay que hacerlo. Se trata de definir la hoja de ruta, una estrategia que sea lo suficientemente precisa como para orientar de manera eficaz las acciones que hay que emprender, pero que, a su vez, sea lo suficientemente ancha y flexible para perdurar, a pesar de todos los obstáculos que a buen seguro irán surgiendo a lo largo del camino. Los militares suelen decir que los planes de batalla no aguantan ni una sola mañana en el frente. A los planes estratégicos, si son muy rígidos, a veces, les pasa lo mismo. Por tanto, tienen que ser lo suficientemente anchos y flexibles para perdurar a pesar de —como decía antes— los obstáculos que inevitablemente surgirán en el recorrido. Y,

además, tienen que ser lo suficientemente anchos y flexibles para que permitan a la gente enriquecer el proceso en todo su desarrollo, es decir, deben permitir elevados grados de libertad en el *cómo*. El *qué* tiene que estar definido, el *por qué* tiene que estar explicado, los grados de libertad del *cómo* tienen que ser muy grandes.

Y esto me lleva al segundo punto. Si das grados de libertad en el *cómo*, es que pretendes que te ayuden y pretendes buscar sinergias con tus colaboradores, que no suman, sino que, en realidad, multiplican. Y, por esto, tienes que dar poder, tienes que dar a los demás libertad para actuar —aquello a lo que los libros de *management* creo que llaman *empowerment*. Esto casi siempre obliga a cambiar sistemas de trabajo y estructuras, porque siempre hay estructuras de trabajo y sistemas que bloquean el cambio propuesto, no por mala fe, sino porque forma parte de la condición humana. Así pues, como decía antes, tienes que romper la *costra*. Esto implica incentivar a tus colaboradores a tomar riesgos y a perder el miedo a cometer errores y a explorar nuevas ideas y nuevas maneras de hacer las cosas. A menudo, has de prescindir de algunas personas, clarísimamente, porque están bloqueando el cambio. No están acostumbrados a dar libertad y poder a sus colaboradores.

Y también es muy importante no tener miedo a rodearse de gente buena, muy buena. Me parece que son los jesuitas que dicen: “Si me rodeo de gente mejor que yo, con un poco de suerte, con el tiempo, seré como ellos”. Ya no puedo entender cómo hay directivos o responsables de proyectos de los cuales les gusta estar rodeados de mediocridades... Yo, como siempre he tenido la suerte de estar rodeado de gente espabilada, al final, no trabajo mucho. Es verdad, es así, se lo digo muy en serio.

En todo este proceso, tiene que haber una comunicación constante, sobre todo interna. A veces, menospreciamos la comunicación interna. Y es un gran error. Hay que preocuparse de los periodis-



tas, es verdad, hay que ser transparentes con ellos, hay que informarles adecuadamente, pero no hay que olvidar la comunicación interna, que es esencial. En este aspecto, es crucial la coherencia entre lo que se dice y lo que se hace.

Miren, una vez hecho este primer diagnóstico, déjeme que haga un paréntesis para explicar otra *bata llita*. Una vez hecho este primer diagnóstico de Caixa Catalunya, me dediqué a viajar por toda España, para explicarlo a mil quinientos directivos —nosotros somos siete mil y pico empleados—, en directo y en grupos de trescientos. Explicamos cómo veíamos la situación de la entidad, el sentido de la urgencia, que sería difícil, que nos teníamos que meter de firme. Que teníamos que cambiar cosas, pero que “yes, we can”. Lo hicimos en directo, una experiencia no desconocida para mí, ya que lo había hecho en otros lugares, pero muy enriquecedora, porque afloran muchas cosas, aprendes de la organización, recibes *inputs* que te permiten gestionar mejor.

No nos quedamos ahí. Cuando escribimos el plan estratégico, tres meses más tarde, volvimos a hacer el mismo *road-show*. Volvimos a explicar: “Recuerden, el diagnóstico era este; ahora la receta es esta; este es el plan estratégico que venimos a explicar”. A pesar de que era corto y legible, porque, como he dicho, solamente tenía quince páginas, es distinto si acudes a explicarlo en persona. Además, al cabo de tres meses fuimos a explicar el resultado de aquellas cien acciones con que habíamos puesto en marcha a toda la plantilla: siete mil quinientas personas en veintidós grupos. A veintidós grupos por toda España, les explicamos cuál era el resultado de las cosas que habíamos hecho. La comunicación es muy importante, nunca es suficiente.

Y esto me lleva al último punto que es aprovechar las pequeñas victorias parciales a corto plazo para ganar credibilidad y propiciar más cambios. Los procesos de cambio profundos son muy largos y requieren tiempo, y corren peligro de perder

energía, de perder fuerza si no se renueva esta energía constantemente con estas pequeñas victorias parciales a las que antes me refería. Estas pequeñas victorias parciales te van ayudando a ganar credibilidad para cambiar todos los procesos y las estructuras que no son compatibles con el cambio propuesto. También, como decía antes, permite ir promocionando a aquella gente que colabora de manera decidida a hacer posible este cambio. En este proceso, es muy importante no cantar victoria antes de tiempo, es decir, es importante asegurarse de que los brotes verdes realmente están ahí. No puedes cantar victoria de forma precipitada.

En un proceso de cambio profundo, quien lidera tiene que ser una persona rigurosa, pero cercana, que escuche, pero que decida —hay gente que escucha, y escucha tanto que acaba durmiéndose— y que tenga la audacia suficiente para transmitir con determinación: “Señores, las cosas cambiarán”. Y esto no sé dónde se aprende, pero es algo que se nota. Cuando alguien te dice, y se lo cree, “¡Ey, esto cambiará!”, y te lo dice no como una amenaza, sino con convencimiento: “¡Oye, estamos trabajando, esto está cambiando, esto lo vamos a cambiar!”, esto se nota.

Yo no he leído nunca un solo libro de *management*, y no porque no crea que sean interesantes, sino porque mis lecturas son mucho más teóricas, de teoría económica, tal vez más aburridas. Pero debo confesarles que anteaer, cuando preparaba esta ponencia, encontré un libro del profesor John Kotter, de Harvard, y vi que seguía un proceso muy similar. Aunque es justo es decir que yo, este proceso, lo hice exactamente igual hace quince años, y el libro fue escrito bastantes años más tarde. Por tanto, no lo he plagiado, pero me alegra saber que el proceso que yo he seguido en las dos ocasiones en las que he tenido la responsabilidad, y la suerte, de generar una cierta, o fuerte, discontinuidad en una organización, está avalado por un gran experto en la gestión del cambio, como es el profesor



Kotter, de Harvard. En cualquier caso, como siempre, es de puro sentido común lo que dice el profesor Kotter y lo que les he estado diciendo yo ahora.

### ¿Qué tipo de liderazgo hace falta en tiempos de cambios?

Y llegamos ahora a la segunda parte de mi presentación, es decir, ¿qué tipo de liderazgo hace falta ahora, en momentos de tiempos convulsos? La primera explicación era más de *batallitas*, más *micro*, más experiencia personal, pero no he podido resistirme a la tentación, para reforzar parte de la línea argumental inicial, de atreverme a compartir con todos ustedes cuál es el tipo de liderazgo que, en mi opinión, hace falta ahora.

Miren, nos dicen que los líderes tienen que ser visionarios, transformadores, comprometidos, carismáticos, empáticos, emocionalmente fuertes, optimistas, exigentes y, a su vez, motivadores, coherentes, previsibles, heterodoxos y hasta humildes. Vaya, que han de ser *supermen*. Probablemente, muchos de los que hoy estamos aquí podemos pensar que si hubiera muchas personas que reunieran todas estas características, todo iría un poco mejor de lo que va. Viendo cómo van las cosas en general en todos los ámbitos, en las empresas, en las organizaciones, en el ámbito político aquí y en todo el mundo, probablemente podemos concluir que de *supermen* de la gestión y del liderazgo que reúnan todas estas características no debe de haber muchos. Pero tal vez sea mejor así, porque los *supermen* también dan un poco de angustia. ¿Se imaginan a una persona que fuera todo esto? ¡Sería insoportable! Los americanos, a veces, dicen: “*Too perfect, something must be wrong!*”. Por tanto, cuando yo veo a uno de estos, pienso: “¡Uy, éste algo de extraño debe de tener!”.

Ya en el siglo XVI, Maquiavelo decía que diferentes entornos requieren diferentes liderazgos, es decir, que no hay líderes buenos en abstracto, sino que depende de las circunstancias del momento y del

entorno. También Josep Maria Lozano, profesor de esta casa y buen amigo, decía en el primer encuentro de la Cátedra de LiderazgoS en Sant Benet —por cierto, Sant Benet es un magnífico monumento; es el segundo mejor monumento después de la Pedrera y les recomiendo que lo visiten—: “Tengo la sensación de que, cuando hablamos de liderazgos, en el fondo, estamos hablando de espacio y de tiempo”. Vaya, como Maquiavelo: depende del espacio y del tiempo.

No sé si Josep Maria Lozano es un poco maquiavélico o no, pero lo que sí sé es que tiene un pensamiento sofisticado, una cabeza muy analítica, que le hace decir cosas como: “Vivimos en un contexto de globalización, donde el tiempo se comprime y el espacio se está haciendo infinito”. Pues, obviamente, en esta nueva dimensión del espacio y del tiempo, en este nuevo entorno de globalización que, de hecho, ya está en crisis, las características de los liderazgos que son deseables son ligeramente, o muy diferentes, de las que dominaron buena parte del siglo XX.

Hoy estamos delante de una crisis de dimensiones colosales. No hace falta darle más vueltas: es así. Obviamente, saldremos de ella, pero para hacerlo, me parece, harán falta algunas calidades especiales en los liderazgos. Pero como decía Einstein: “La única crisis realmente amenazadora es la tragedia de no luchar para superarla”.

Aquí, pues, tenemos un primer aspecto, para mí muy relevante, de los liderazgos necesarios hoy día: la *determinación*. Es decir, la voluntad inequívoca de hacer todo lo que haga falta y la convicción absoluta de que haciéndolo, saldremos adelante. Y de que saldremos fortalecidos. A veces, también se utiliza el término *resiliencia*, pero a mí me gusta más *determinación*, porque la *resiliencia*, incluso yo, hasta hace poco no sabía lo que quería decir, en cambio *determinación* sí. Y creo que tenemos que hablar de forma que la gente lo entienda: *determinación*. También hemos de ser

conscientes de que los problemas importantes que afrontamos hoy no pueden ser resueltos con el mismo pensamiento que teníamos cuando nosotros mismos los creamos. También es necesaria una cierta dosis de heterodoxia, de pensamiento lateral, de explorar nuevos límites, nuevas fronteras, es decir, la capacidad de ver oportunidades donde muchos ven problemas. O también, como decía Marcel Proust: “Este nuevo paisaje de cambios, de crisis, nos permitirá hacer nuevos descubrimientos interesantes, sólo si somos capaces de mirarlo con ojos nuevos”. Con una mirada vigorosa y curiosa, como la de los niños. Pero, claro está, los niños son niños y no tienen este miedo paralizante; tienen miedos, pero no este miedo paralizante que, a veces, los adultos tenemos.

El tema del miedo es una cuestión muy interesante para mí. He hablado de ello muchas veces con amigos míos que son pilotos de moto de élite. Hoy tenemos uno aquí, Carlos Checa, que acaba de llegar de los Estados Unidos, donde ha hecho un magnífico segundo puesto en una prueba del Campeonato del Mundo de *Superbikes*. Él y yo somos muy amigos y, con otros, hemos hablado mucho del tema del miedo. Los pilotos de élite también tienen miedo. Yo he tenido el privilegio de estar en una parrilla de salida un minuto antes de que comenzara la carrera y tienen miedo, mucho miedo, pero en sus ojos hay una determinación absoluta, una concentración brutal. Ves veinticinco motos que, entre todas, tienen más de cinco mil caballos de potencia y en los ojos de los pilotos ves determinación, mucha determinación. Detrás también está el miedo, pero saben convivir con él, saben gestionarlo y transformarlo en un elemento positivo que les hace estar muy alerta y explorar sus propios límites sin traspasarlos.

Y cuando hablo del miedo de los líderes, no estoy hablando de la soledad del líder; esto me parece que forma parte más de la mística que se ha creado entorno de los líderes, que de la propia realidad. Hay mucha mística en eso de la soledad del poder. Yo no la he sentido nunca esa soledad. Quizás es que nunca he tenido poder de verdad, pero jamás he sentido la soledad del poder; porque si tienes equipos, si tienes

gente de calidad a tu alrededor, al final, te sientes muy acompañado en las decisiones. Cuando hablo de miedo, pienso que los líderes a lo que han de tenerle miedo hoy es a no tomar decisiones, porque la tentación de pensar que los problemas se arreglan solos con el simple paso del tiempo es muy grande y todos la hemos tenido. Pero esta es una tentación contra la que hay que luchar, sobre todo, en momentos de altísima discontinuidad como es el caso actual. Ahora, ni el simple paso del tiempo ni el “optimismo profesional” arreglan las cosas, como sucede en épocas en que el viento sopla a favor. Ahora, la inacción es letal.

Es mejor tener un plan de acción que sea imperfecto y asumir las consecuencias de estas imperfecciones que no tener ningún plan de acción, o bien tenerlo y meterlo en un cajón. ¡Tenemos tantos ejemplos, próximos y tan sangrantes, de inacción! La reforma del mercado laboral, del sistema educativo, de las pensiones, de la Administración pública. ¡Todo el mundo lo dice! En privado, todo el mundo lo dice; en público, algunos. Algún día tendremos que ponernos manos a la obra. Inacción total, peligro letal.

Hoy, a mi juicio, el liderazgo es, tal y como ya he dicho al principio de esta presentación, acción decidida y, por tanto, asunción de riesgos.

Déjenme que, para reforzar este último punto, parafrasee al profesor Juan Ramón Quintás, presidente de la Confederación Española de Cajas de Ahorro y gran experto en historia y mitología griega, que, a su vez, parafraseaba a Pericles, diciendo: “No sólo hemos de pensar mucho nuestros planes, sino que también hemos de tener la audacia de ejecutarlos, para así diferenciarnos de aquellos a los que la ignorancia hace insensatos” —o optimistas profesionales, diría yo— “pero también de aquellos que la razón” —o el tacticismo, añadiría yo— “paraliza”. Pericles. Trescientos años antes de Cristo. Nada es nuevo, puro sentido común.

Pero, para que existan liderazgos, tiene que haber seguidores, y tener seguidores en tiempos de crisis





no es tan fácil, ya sea en una empresa pequeña, en una organización más grande o en un país. No es fácil, porque salir de las crisis exige siempre sacrificios incómodos, siempre, a no ser que te engañen. Pero también es incómodo, sacrificado y peligroso subir al K2: el K2 es muy incómodo y muere gente ahí. A pesar de eso, hay gente que va. ¿Saben por qué van? Porque saben encontrar un sentido a la trascendencia que va más allá del mero ejercicio físico que supone subir la montaña. Por tanto, el liderazgo ha de ofrecer un *propósito* que sea capaz de hacer aflorar lo mejor de las personas. Y las personas, y también las organizaciones y los países, necesitamos sueños, nuevos horizontes que permitan levantar la mirada más allá, aunque este más allá hoy pueda parecer muy lejano o, incluso, utópico. Ya sabéis, es el “*I have a dream*” de Luther King, o el “*Yes, we can*” de Obama.

Liderar hoy, que tenemos tantas dificultades e incertidumbres por delante, exige, a mi modo de ver las cosas, también una gran capacidad de generar emociones. Etimológicamente, el término emoción viene del latín *ermotionis*, es decir, moverte hacia afuera. Dicho de otra forma, la capacidad de generar emociones es la capacidad de generar el impulso que mueve a la acción. Una vez más, la acción.

Y quisiera aquí hacer un pequeño paréntesis antes de continuar: ofrecer un propósito que aliente a la gente no siempre es sinónimo de ofrecer consensos. Los consensos son importantes, muy importantes, pero a veces hay quien busca consensos muy amplios para no tomar decisiones ni riesgos. Y los termina encontrando. Pero termina encontrando consensos tan amplios que están, por definición —precisamente porque son tan amplios— vacíos de contenido y, por tanto, inútiles. Sobre todo en tiempos de cambios radicales como los actuales.

Los liderazgos requieren hoy, también —y los que estamos en empresas lo sabemos—, la capacidad de echar por la calle de en medio cuando haga falta. A veces, tienes que echar por la calle de en medio y

asumir los riesgos que se deriven de ello. Una vez más, determinación y un cierto punto de audacia.

Finalmente, ahora sí, los liderazgos han de ser transparentes y sin agenda oculta. Si hay alguna cosa que es fundamental exigir a los líderes, hoy más que nunca, ya sean empresariales, sindicales o políticos, es calidad humana, como también reclamaba el profesor Lozano en Sant Benet. Lanzo una pregunta: ¿nuestras organizaciones, nuestra sociedad, fomentan la calidad humana? Yo no tengo la respuesta; tampoco no es una pregunta retórica, pero es una pregunta que les dejo en el aire.

Y ahora sí que termino. A mí, los líderes deslumbrantes, aquello que a veces se dice: “Este es un tío brillante”, que se pone al frente para que los demás lo sigan, poco me interesan. Básicamente, porque si es deslumbrante y se me pone delante me deslumbra, y si me deslumbra, me impide ver el camino que pretende que siga y, por tanto, como no veo bien el camino, porque estoy deslumbrado, voy a tontas, voy a ciegas y empiezo a desconfiar.

Así pues, en este mundo plano —para utilizar la terminología de Tom Friedman—, en este mundo que va tan rápido y que se está haciendo tan pequeño, pero que, sin embargo, está en un proceso de cambio radical, es decir, un proceso de cambio que va hasta la raíz, los liderazgos que me interesan son los liderazgos que facilitan la transformación, no los líderes transformadores, porque yo pienso sinceramente que no hay nadie hoy que, solo, pueda transformar gran cosa. Hoy necesitamos líderes y liderazgos capaces de catalizar las energías y los entusiasmos de los demás, de las organizaciones, de las empresas, del conjunto de la sociedad.

Esta es, para mí, la labor del líder de hoy, y hay que hacerlo con mucha determinación y con mucha audacia. Y, de vez en cuando, con una sonrisa franca.

Muchas gracias por su atención.



Cloenda del Programa "Pensar el Lideratge"

Conferència:  
El lideratge en temps de canvis

A càrrec de:  
Adolf Todó, director general de Caixa  
Catalunya



ESADE



# COLOQUIO



### **Àngel Castiñeira**

Como saben, me toca a mí hacer la tarea de moderador. Disponemos aproximadamente de unos 45 minutos. Existe la posibilidad de participar en el coloquio, haciendo comentarios o bien haciendo preguntas al ponente. Somos conscientes, sobre todo el mismo ponente, que, por el lugar que ocupa y por el contexto actual, haya preguntas que él mismo tendrá que dejar de contestar, pero, en todo caso, como ya lo hemos advertido, ya os lo dirá él. Me parece que hay un dicho inglés, según el cual no hay preguntas impertinentes, sino respuestas impertinentes. Por tanto, ustedes pueden preguntar lo que quieran.

### **Francesc Santacana**

Buenos días. Espero que la pregunta no sea impertinente. En primer lugar, felicito a Adolf Todó, porque

tengo que decir que me ha gustado mucho. Ya le conocía de antes, pero me ha gustado mucho. Me ha interesado mucho todo lo que ha dicho en la segunda parte de la intervención, sobre las características del liderazgo; audacia, acción, sonrisa etcétera. Pero hay una parte, de la primera parte, que me ha intrigado un poco, que es el tema que has mencionado un poco de pasada, cuando has dicho: “Cuando se hace un plan estratégico, es muy importante que contenga una frase corta”. Y quisiera saber si nos podrías dar un poco más de detalles sobre esta frase. ¿Cómo tiene que ser esta frase? ¿Tiene que ser una frase que equivalga a la imagen de marca? ¿Equivale a un resumen de todo lo que se quiere decir? Porque has hecho énfasis en que el plan estratégico ha de tener quince páginas como máximo, y la frase ha de ser, supongo, todavía más corta. Me gustaría que me detallases un poco más qué querías decir con esto.





### Adolf Todó

Al final es una frase con la que todo el mundo de la organización se sienta cómodo, y que defina aquello que quieres acabar siendo, además, que lo que quieres acabar siendo, sea posible y sea creíble. Y eso cuesta, no es inmediato. De hecho, en otro lugar en el que trabajaba, decíamos: “Somos pequeños, pero vivarachos”. Y era una cosa muy sencilla, de estar por casa, pero nos definía muy bien y salió de forma muy espontánea. Aquí costó algo más, pero queríamos hablar de innovación, de solidaridad obviamente, de calidad de servicio, de rentabilidad; queríamos combinar todo eso, la calidad de servicio, la proximidad. Un poco volver a los fundamentos de lo que ha de ser la industria bancaria, a nuestro juicio. Y eso costó un poco, vaya, un fin de semana en Sant Benet!

### Pepe Menéndez

Buenos días. Gracias por la intervención. Soy Pepe Menéndez, de la Fundació Joan XXIII, de Bellvitge. Aparte de felicitarle también por la intervención, en la explicación que ha dado, se entendía que cuando hablaba del equipo, de las personas, ponderaba su personalidad, lo que podríamos llamar la consistencia interior. A mí me gustaría saber —y no sé si esto es indiscreto—, cuando usted piensa en su equipo, ¿cómo ubica, cómo valora esta consistencia interior? E, incluso, cuando piensa en el crecimiento de ese equipo, si además del crecimiento profesional también tiene algún planteamiento sobre cómo puede ayudar a acrecer también la personalidad interior, la consistencia interior de esas personas.

### Adolf Todó

A mí me gusta la gente sin problemas, la gente normal que llama las cosas por su nombre, que no busca terceras derivadas —las derivadas son otra cosa que es interesante por sí sola, pero no en temas psicológicos. Gente sin problemas; gente que no se rinda a la primera; gente que, cuando una vía falla, busca la segunda; gente a quien trabajar le canse pero no le estrese. Yo jamás he visto a un buen estudiante estresado. Están estresados los que no estudian, y lo están, porque saben que han de estudiar y no lo hacen, y se estresan porque suspenderán. Pero los buenos estudiantes, en todo caso, están cansados. Me gusta eso: gente que termina cansada al final del día, porque ha trabajado. Gente normal, sobre todo actitudes; gente a quien yo pueda decir las cosas que pienso y que también tenga la valentía y el coraje de decírmelo.

Hay un poema —que parece que no es de Mario Benedetti, porque con esto de Internet, todo el mundo hace lo que quiere—, que es “La gente que me gusta”. Sea o no sea de él, me gusta el poema y me gusta la gente que describe. Les recomiendo que lo busquen en Internet. Este es el tipo de gente que yo busco en mis equipos. Y son gente que después crece con los retos. Quiero a gente que crezca con los retos. Y quiero a gente que aspire a mi puesto. Y lo digo muy sinceramente, porque yo no me eternizo en los puestos, porque tengo muchas otras cosas en la vida para hacer. En la vida académica, por ejemplo. Yo volveré, seguro, a la vida académica, si me quieren ahí; a dar alguna de esas clases que me gustan, o a escribir algún libro conjuntamente con algún amigo, que lo tenemos pendiente.

### Ignasi Carreras

Enhorabuena, Adolf, por tu contribución. Hablas de tiempos de cambios, y todos lo asimi-

lamos a tiempos de crisis. Y estamos en épocas de cambio, porque, más allá de cuando pase la crisis, desde un punto de vista más estructural o coyuntural, estamos en un contexto de cambios muy rápidos y muy dinámicos. Entonces, generar sentido de urgencia, cuando estás en una entidad financiera, cuando los indicadores de morosidad y una serie de indicadores te dicen claramente que has de cambiar, no cuesta tanto. Lo que quiero preguntarte es tu experiencia de generar sentido de urgencia respecto al cambio cuando las cosas van bien y cuando el cambio tiene que ser mucho más anticipador. Porque todo esto que estamos pasando, hace quince años ya sabíamos que pasaría y nadie actuaba. Porque incluso dentro de las entidades financieras o dentro de las empresas y dentro de las organizaciones del sector social, cuesta mucho más cambiar y conseguir un objetivo de cambio que sea alentador y que haga salir a la gente de la zona de confort cuando las cosas van bien. ¿Qué más nos dirías respecto a lo que ya nos has dicho, por lo que se refiere al cambio cuando no te encuentras en una situación de crisis?

### Adolf Todó

Tienes toda la razón. Cuando una situación tiene una cierta complejidad, es más fácil transmitir la necesidad de emprender retos y cambios, en algunos casos, radicales. Cuando estás en situación de confort, —yo también lo he estado en alguna empresa, en situación que las cosas van muy bien—, ¿para qué habríamos de cambiar algunas cosas? Cuesta mucho tomar la decisión, por ejemplo, de decir: “Bajaremos el ritmo de concesión de préstamos y de hipotecas”. Decir eso al final del 2006, costaba mucho, porque todo iba aparentemente bien y decir eso era ir contracorriente. Hay algunas entidades que lo hicieron, después de un debate interno muy profundo, con un coste muy grande por parte de estas entidades, que perdier-

on a buenos directivos, porque se iban a otras entidades que les ponían el listón más bajo para hacer préstamos y en las que se conseguían los objetivos más fácilmente. Pero las entidades que lo hicieron, acertaron. Es más difícil cambiar las cosas cuando éstas van bien, porque no hay ninguna necesidad aparente para hacerlo.

También es verdad que yo creo que la gente nos eternizamos mucho en los puestos. La gente que estaba conmigo antes sabía que yo tenía una fecha de caducidad clarísima en Caixa Manresa. Tanto si hubiera tenido la oportunidad de irme como si no —yo la tuve—, tenía una fecha de caducidad clarísima. Yo tenía que marcharme y sabía que lo haría. ¿Por qué? Porque es muy difícil reinventarse a sí mismo cada día, buscar nuevos retos, nuevas ilusiones. A mí me cuesta, vaya. Y en este país, y muy especialmente en Catalunya, me parece que la gente nos eternizamos en los puestos. Yo se lo he oído decir al President Pujol que en este país ha habido un ascensor social muy importante. No estoy tan seguro de que el ascensor generacional haya funcionado tan bien. Hay gente de cuarenta años que son muy buenos y están muy maduros, pero están tapados por gente como yo. En cambio, en los Estados Unidos —que ahora parece que no son ejemplo de nada, pero que algunas cosas las hacen bien—, donde yo he vivido muchos años, a mi edad —tengo cincuenta y tres— ya no estás en primera línea ejecutiva, estás de asesor, estás en otra cosa. No sé si eso es bueno o malo, pero regenera el tejido sin duda. Porque si no, te vuelves conservador cuando tienes cosas por conservar, y tienes cosas por conservar cuando las cosas van bien.

Yo creo que tenemos que dar más espacio a los más jóvenes. Por eso, este programa de liderazgo que hacéis aquí en ESADE, el programa Vicens Vives, me parece fenomenal, porque es para gente de esta franja de edad y que tienen que formar parte del *mainstream* de esta sociedad. Porque si no, al final, en Sitges, en las *Jornades del Cercle d'Economia*, siempre veo a los mismos. Les tengo mucho respeto, pero son siempre los mismos.

## Àngel Castiñeira

Adolf, te quisiera hacer un par de preguntas sobre unos aspectos que, además, los hemos vivido juntos. Uno tiene que ver con la visión y otra tiene que ver con la navegación. Participamos en un programa de ESADE que se llama “*Moments de lideratge*” [“Momentos de liderazgo”], en una sesión con Josep Oliu, presidente de Banc Sabadell. Y él nos comentaba —seguro que lo recuerdas: “A veces, comunicar, compartir una visión, es peligroso; tienes que saber dosificarlo, es decir, hay visiones que, por el grado de ambición que tienen, por el grado de audacia que tienen, pueden generar vértigo o incluso parálisis en los colaboradores”. Para ser un poco provocador, ¿es lo mismo una visión que unas metas volantes? Y, en todo caso, si no es lo mismo, ¿se puede compartir en un momento de cambio toda una visión de lo que se quiere hacer en una organización grande, como puede ser hoy Caixa Catalunya? Esta sería la primera cuestión.

La segunda tiene que ver con la navegación, y la escuché de tí, y creo que vale la pena compartirla con todo el mundo.

Comentabas en privado que navegar con una entidad pequeña como Caixa Manresa cuando los vientos eran favorables era relativamente sencillo. Uno coge una embarcación, ordena bien el equipo, pone las velas apuntando hacia el lugar hacia donde quiere ir y se trata de navegar porque el viento sopla. El problema viene cuando tienes que navegar con un barco mucho más aparatoso, mucho más grande. Y, sobre todo, cuando, aunque sepas navegar, ninguno de los vientos te es favorable. Entonces —esto, por ejemplo, también lo hemos compartido con Xavier Torras, que me parece que está aquí—, ejercer el liderazgo, no en tiempos de cambio, sino en tiempos de tsunamis o en tiempos de crisis profunda, es otro tipo de navegación. ¿Es posible esta navegación? Es decir, ¿es posible ejercer el liderazgo cuando estamos en medio del océano y los vientos soplan muy fuertes



o con calma chicha total, cuando la nave parece que no se mueva? ¿Y cuando parece que estos vientos tardarán mucho en volver a soplar? Estas serían las dos cuestiones que plantearía.

### **Adolf Todó**

Sobre la primera, si es conveniente compartir la visión de forma completa y a largo plazo con todo el mundo desde el primer momento, la respuesta, por sentido práctico, es, evidentemente, no. Por aquello que decía, porque, a veces, la visión, o donde tú quieres llegar, tal vez sea un viaje muy largo. Solamente le pasó a Shackleton, que puso un anuncio que decía: “Necesito hombres para un viaje peligroso, largo. Habrá noches frías y oscuras, tal vez la muerte. Pero habrá gran honor para los que vuelvan”. Y curiosamente se apuntaron cinco mil. Uno debe ser Shackleton o tener cinco

mil alocados que pasen mucha hambre, que estén dispuestos a hacer eso.

Sin embargo, yo lo hice. Sin embargo, yo dije exactamente eso, que sería un largo viaje, que sería un viaje difícil, que habría frío, pero que volveríamos, y que habría honor y gloria para los que volviéramos. Y es exactamente eso lo que creo que hay que hacer. Navegar cuando el barco está bien construido y los vientos soplan a nuestro favor es cómodo; puedes tomar el sol, un Martini y finalmente aburrirte. E incluso puedes perder el rumbo, porque no estás atento. Ahora nadie puede navegar tomando un Martini, porque la situación es extremadamente incómoda, pero eso es precisamente lo que también la hace muy atractiva. Porque aunque es verdad que la situación de partida de cualquier país o de cualquier empresa es importante, es menos importante que la velocidad con la que el país, la organización se haya puesto manos a la obra, a



trabajar fuerte para salir adelante. Esto es más importante, porque ahora los vientos soplan tan fuerte que incluso aquellos que tienen una situación de partida cómoda, si no se dan cuenta de ello rápidamente, pronto estarán más ajetreados que aquellos que quizás tengan una situación de partida más incómoda pero que enseguida han empezado con criterio y energía a empujar en la dirección correcta.

Yo creo que esta es la diferencia. Y ser grande o pequeño no es importante. Lo importante es ser bueno o no ser bueno.. A veces, a mí, me dicen: “Este es un barco muy grande”. Y digo: “Sí, hombre, sí. ¿Por qué? Yo estaba en un lugar que era diez veces más pequeño y hablaba con diez personas, básicamente hablaba con diez personas, tenía un equipo de diez personas. Ahora no creas que hable con cien personas. Continuo hablando con diez personas”. No me imagino al presidente de no sé qué otra entidad hablando con quinientas

personas cada día. Habla con diez personas. De lo que se trata es de tener la habilidad —o lo que sea— de empezar rodeándote de diez personas de primer nivel. Ser grande o pequeño no es el problema; el problema es la calidad.

### **Àngel Castiñeira**

Si no hay más preguntas, pasaremos la palabra al President Pujol que, como es habitual, se encargará de la conclusión, también reaccionando a la intervención de la ponencia que ha hecho Adolf Todó. Por tanto, le paso la palabra al President.

### **Jordi Pujol**

Yo seré breve, porque no quisiera quitarles el buen gusto de boca que les ha dejado, con toda segu-



ridad, la intervención de Todó. Estoy seguro que todos ustedes estarán de acuerdo en decir que ha sido una muy buena, una excelente intervención, no por dar coba, sino porque realmente es así. Por otro lado, tampoco es ninguna sorpresa. Por tanto, Todó, gracias por esta exposición, por este discurso, por este “relato”, como lo llaman ahora. Antes lo llamábamos discurso, que quiere decir lo mismo, pero si dices relato, parece quién sabe qué, aunque es lo mismo. En todo caso, ha sido un excelente relato, discurso o como quieran llamarlo.

Les quisiera decir una cosa que ya se desprende de todo lo que ha dicho Todó. En primer lugar, un líder ha de ser un hombre consistente, quiero decir que tenga carácter, tenga fuerza, tenga energía. Ha de ser un hombre consistente y ha de tener las ideas claras; ha de saber qué es y personalmente qué puede ser. Básicamente, lo único que les voy a contar es una anécdota de la vida de

Todó que él no les ha contado —y que él quizás no quisiera que se contara, pero como la voy a contar, pues, bien...

Miren, Todó terminó el bachillerato... A ti te pasó una cosa parecida a mí. A mí me pasó lo mismo que a ti...

### **Adolf Todó**

Pero usted ha llegado más lejos, ¿eh?

### **Jordi Pujol**

No, no, pero tú lo resolviste mejor que yo. Terminé el bachillerato antes de tiempo. No sé qué le pasó, algún error administrativo; parece que se examinó de una cosa de la que no se tenía que examinar,



aprobó y terminó el bachillerato antes de tiempo. ¿Tú eres de la época del examen de Estado? ¿Ya no? A mí también me pasó, por una cuestión que ahora no les contaré con detalle, terminé el bachillerato antes de lo que yo preveía, antes de mi planificación. Aquello que dicen: “Hemos de planificar...”, pues terminé antes de tiempo. Y en mi época, hacíamos el examen de Estado, que era muy, muy difícil. Entonces, terminé el bachillerato, que quiere decir terminar el séptimo curso, y tenía que hacer el examen de Estado y bien, era muy difícil, y yo sabía —por una serie de motivos que ahora no les voy a contar— que no lo iba a aprobar. No lo podía aprobar por una serie de circunstancias. Yo no sabía que había toda una serie de cosas, aparte del examen de Estado, que me preguntarían, porque a causa de unos cambios de escuela que había hecho, de la escuela alemana a la escuela española, resulta que había toda una serie de cosas que hacían durante el bachillerato que yo

no había hecho nunca. Jamás he hecho geometría del espacio, por ejemplo.

Por tanto, iré al examen de Estado, tendré que aprobar el séptimo curso y, en el examen de Estado, me suspenderán. Aprobaré el escrito, porque voy bien de latín, de redacción y de matemáticas más o menos; me suspenderán de oral y entonces tendré todo un año para meditar, pensar, leer etcétera. Voy al examen de Estado y apruebo. Y entonces me encuentro, de repente, que en quince días tengo que decidir qué estudiaré, y no lo había meditado.

A Todó le pasó algo parecido. Termina el bachillerato, ¿y ahora qué hago? Fue así, ¿no? Bueno, él lo resolvió mejor que yo, porque tomó una decisión que indica mucha personalidad. Yo decidí una cosa y me equivoqué: decidí estudiar medicina, que no es lo mío, evidentemente. Si están enfermos, jamás acudan a mí. Yo he salvado muchas



vidas porque renuncié a ejercer de médico... Bueno, no es lo mío, pero por una serie de circunstancias, decidí hacer medicina.

Él tomó una decisión mucho más sabia, y muy sólida, cuando tenía dieciséis o diecisiete años. Dieciséis años, los que tenía yo. Dijo: “¿Sabes qué? Estaré una año sin hacer nada”. Y eso, dicho a los dieciséis años de edad. Y su padre era o es mecánico. “Oye, ¿qué harás?” “Pues, de momento, no haré nada”. Eso también es mérito de tu padre, de aceptarlo. Y entonces: “Lo pensaré; no tengo prisa”. Eso es muy importante. ¿Para qué decidir ahora precipitadamente? La vida es larga. Yo gané un año, pero no sé si gané uno, porque me puse a estudiar medicina y perdí seis estudiando medicina.

Tampoco no me han ido mal las cosas, después, que quede claro. Pero perdí seis, por renunciar

a perder uno. Ahora, la semana que viene —y se aceptan felicitaciones— cumpliré setenta y nueve. Pues si hubiera perdido uno de los setenta y nueve años, no pasaba nada, pero si hace falta, tenemos que hacer algo... Él no. Esto es muy importante: a los dieciséis años, ser capaz de hacer eso, es muy importante.

Segunda cosa. ¿Qué hizo? Yo tenía pensado qué habría hecho si hubiera suspendido el examen de Estado. Pero él se puso a trabajar con un camiónero que llevaba ganado y, por tanto, tú estuviste un año yendo de arriba para abajo, por toda España, me parece. Transportarías vacas, ovejas, tocinos...

### **Adolf Todó**

Sólo cochinitillos.





## Jordi Pujol

Bueno, pero conociendo mundo, conociendo mundo no sólo geográfico, propiamente hablando, sino conociendo lo que es complicado de los cochinitos, que claro está, será complicado, seguro. Es una escuela de vida, por decirlo de otra manera; no es que sea complicado, pero es una escuela de vida. Y, al cabo de un año o año y medio de dedicarse a eso, ya fue madurando la idea y estudió económicas.

Bueno, a mí, cuando él me explicó esto, me quedé muy impresionado, primero posiblemente porque yo había vivido una experiencia similar y, a mi modo de ver las cosas, no la había resuelto bien, aunque después la rectificué y todo lo que ustedes quieran, pero en aquel momento no lo hice. Pero sobre todo porque puedo calibrar bien lo que representa a los dieciséis o diecisiete años

decir: “Voy a perder un año”. La familia queda toda sorprendida y algo inquieta: “¿Qué hará este chico?” Y, además, tomar esta decisión: “Iré con un camión que transporta cochinitos arriba y abajo.” Y hacer eso es muy de carácter, ¿saben? Ahora que Todó no nos oye, esto es carácter y es consistencia; por tanto, todo el resto, todo lo que ha contado después, no es que no sea importante, es importantísimo, pero tiene este substrato que es posible que tenga una base genética, pero seguramente también es un problema de educación de la familia y de interiorización personal de él. Esto de haber pensado y de haber construido un sistema de valores a los dieciséis años es un mérito muy, muy importante. Después de esto, todo el resto —aunque tiene mucho mérito todo lo que ha contado— viene de aquí.

Este carácter, el carácter —no *este* carácter, el Carácter— y la capacidad de aguantar, porque,

claro está, ahora él, en Caixa Catalunya, tiene que aguantar muchas cosas, pero primero tuvo que aguantar la incomprensión inicial probablemente de la familia, la incomprensión de tanta gente que le rodeaba: “¿Tú qué haces, Adolf? ¿Ahora te dedicas a vender cochinitos, cuando tú decías que querías estudiar no sé qué i querías comerte el mundo, querías ser quién sabe qué, y ahora te dedicas a esto?” Aguantar, no hay prisa. Cuando lo sepa, ya lo haré.

Y esta es una condición muy básica también de liderazgo. Ahora, mi tentación es grande también de contarles no sé cuantas cosas relacionadas con todo lo que ha dicho, porque, efectivamente, todo lo que ha dicho Todó es muy interesante, pero no lo haré. Yo también, a veces, sé aguantarme y creo que no podemos añadir nada que termine de enriquecer la buenísima exposición que ha hecho Todó. Me parece que si alguna cosa se podría acabar de añadir, y que yo podría explicar mejor que no él, es que finalmente en el sureo, en la base granítica sobre la cual se edifican las personalidades, hay también estas actitudes, estos valores, estas maneras de ser, todas estas capacidades que hemos mencionado.

Y nada más. Todó, muchas gracias. Y deja que te diga que tengas mucho éxito en todo, que tengas mucho éxito en Caixa Catalunya. Y como dices que todavía quieres hacer no sé cuantas cosas más, porque todo tiene fecha de caducidad, no nos digas la fecha de caducidad de esto de Caixa Catalunya. Tú ve haciendo. Pero en todo lo que sea, como que dadas estas características tuyas, seguro que podrás hacer cosas buenas, importantes, positivas —que el país, por cierto, necesita— que tengas larga vida y mucha suerte.

Muchas gracias a todos.

**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.** CASTÍÑEIRA, Àngel; LOZANO, Josep M. (2008), *Pensar el liderazgo. El valor de los liderazgos*, Barcelona: ESADE.

**nº15.** VARIOS AUTORES (2007), *Liderazgos clave en las sociedades avanzadas. Una reflexión desde Cataluña y España*, Barcelona: ESADE.

**nº16.** SAUQUET, Alfons (2008), *Pensar el liderazgo. Organizar y liderar: el qué, el cómo y el cuándo*, Barcelona: ESADE.

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

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

**nº19.** MARTÍN MARURI, Ignacio (2009), *Liderazgo adaptativo y autoridad* Barcelona: ESADE.

**nº20.** GOMÁ, Javier (2009), *Ejemplo y carisma*, Barcelona: ESADE.

**nº21.** VARIOS AUTORES (2009), *Liderazgos clave en las sociedades avanzadas. ¿Políticos sin ideas, intelectuales sin poder?*, Barcelona: ESADE

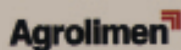
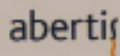
**nº22.** TODÓ, Adolf (2009), *Pensar el liderazgo. El liderazgo en tiempos de cambios*, Barcelona: ESADE.

# ESADE

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

Pau Mas i Codina

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



Executive Education