



ESADE

Cátedra Liderazgos y Gobernanza Democrática

Documento de presentación

Incluye el resumen de actividades
de los cursos 2006-07 y 2007-08

III Edición

Son promotores de la Cátedra:



Executive Education

ÍNDICE

Carta de presentación	5
Objetivos, ámbitos y estructura	6-14
Acto inaugural	15-47
Resumen de actividades	49-63

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

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

En las sociedades contemporáneas, la cohesión social y la consecución del bienestar y el progreso se relacionan con la solidez de las instituciones y la articulación armónica de las **relaciones entre los diversos actores** que protagonizan la acción colectiva: empresas, gobiernos, organizaciones y movimientos sociales. El buen funcionamiento de estos actores e instituciones depende, en buena medida, de la **calidad de sus directivos**, de su visión personal y de la su capacidad para generar proyectos atractivos y hacerlos realidad. Así pues, es fundamental **analizar las características del liderazgo en la sociedad actual** y las condiciones que a promover para que surjan directivos con visión y capacidad de movilización.

Es preciso considerar las características específicas de tres tipos de liderazgo: el **liderazgo empresarial**, el **liderazgo público** (político e institucional) y el **liderazgo social**, con sus semejanzas y diferencias en competencias, valores, etc. Hay que analizar y potenciar los caminos de relación y articulación entre estos tres tipos de dirigentes. Hay que valorar las instituciones y sus reglas de juego como marcos de interacción entre las distintas formas de liderazgo, y subrayar el papel de la calidad de dicha interacción en la fortaleza de las instituciones. Y ver cómo los líderes comparten la reflexión sobre el tipo de sociedad que queremos construir, así como los valores con los que están comprometidos.



Jordi Pujol
Titular de la Cátedra



Àngel Castiñeira
Director Acadèmic de la Cátedra

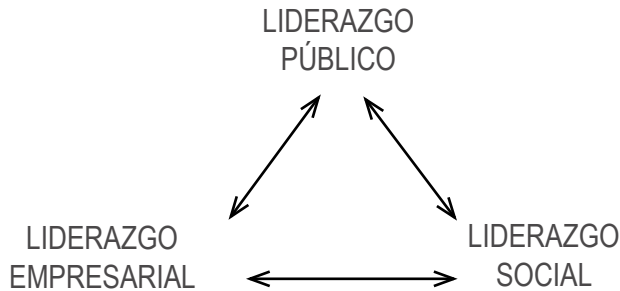
Ámbitos del liderazgo

- La preocupación por el “**buen gobierno**” de la **empresa** centra hoy una parte importante de la reflexión colectiva en el funcionamiento de las empresas y el modo de dirigir las.
- Al mismo tiempo, la calidad del **liderazgo público** (partidos políticos, gobiernos, administraciones) es un componente central de la gobernanza democrática de las sociedades, que sostiene lo que se denomina la “dimensión vertical de la democracia” (Sartori).
- Por otra parte, los nuevos movimientos sociales y los fenómenos masivos de **iniciativa social** impulsados por las ONG, asociaciones, sindicatos y otras formas alternativas de organizaciones sin ánimo de lucro contribuyen a crear miradas transformadoras y alternativas sobre la realidad local y global (por ejemplo, en materia de sostenibilidad medioambiental o de respeto a los derechos humanos).

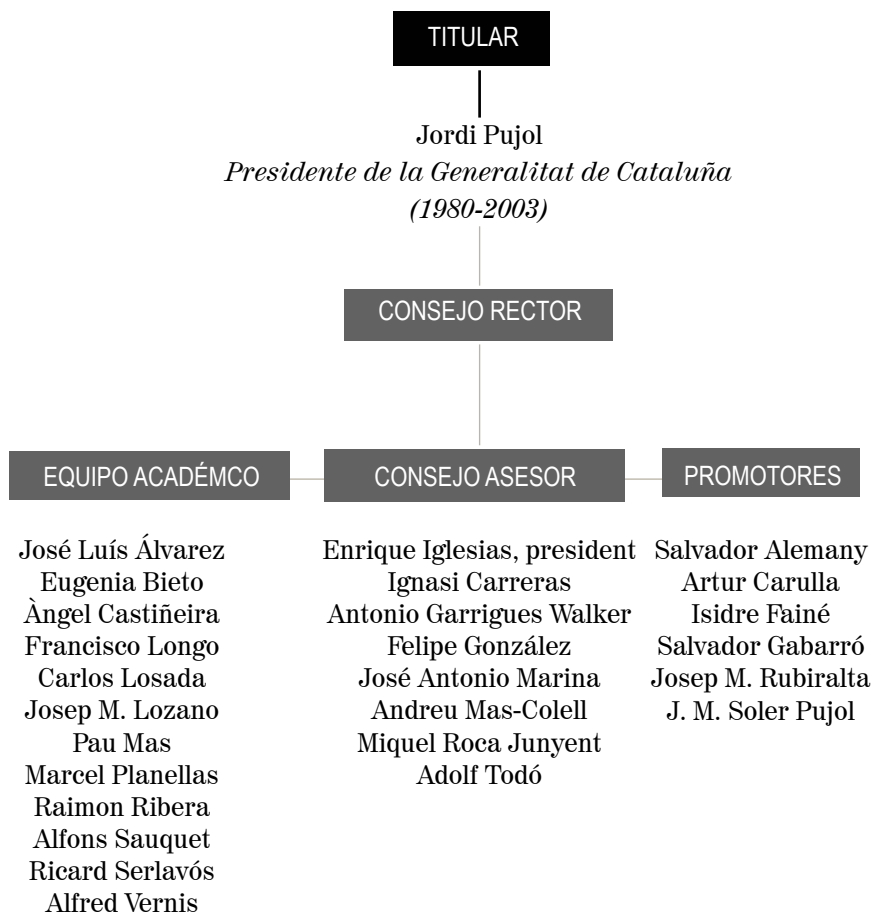
Tipos de liderazgo

Por todo ello, la reflexión sobre el liderazgo, **en clave de calidad de la gobernanza democrática**, ha de superar visiones excluyentes y extenderse a la función de dirigir en diversos ámbitos.

Estos diversos tipos de liderazgo, sin perjuicio de sus diferentes orígenes, peculiaridades y legitimidad, **confluyen e interaccionan** en la realidad de nuestras sociedades.



- Actualmente, estas relaciones entre los actores que intervienen en la esfera pública se sitúan en un marco que va más allá del tradicional de los estados-nación, de los mercados nacionales o de la sociedad civil local. Aparecen también nuevos niveles de institucionalidad supraestatal y subestatal. Nos referimos a ellos con el nombre de gobernanza democrática.
- Forma parte de la noción de gobernanza la idea que **ya no existe un único actor responsable del espacio público**, sino que cada uno de los sectores tiene que asumir su protagonismo en las respuestas a los problemas colectivos.
- De este modo, surgen hoy **visiones relacionales** en que diferentes redes, de geometría variable, integran a actores públicos, privados y sociales, dotados de diversos tipos de legitimidad y de capacidad para producir estas respuestas, en marcos de colaboración y de contraste permanente de visiones.



■ ÁMBITO DE PROYECCIÓN

Actos, seminarios, jornadas, mesas redondas, etc.

■ ÁMBITO DE FORMACIÓN

Programas de formación de directivos empresariales, públicos y sociales, tanto especializados como compartidos

■ ÁMBITO DE INVESTIGACIÓN

Cursos de doctorado

Investigaciones sectoriales aplicadas:

- Liderazgo empresarial
- Liderazgo público
- Liderazgo social

■ ÁMBITO DE PROMOCIÓN

La Cátedra promoverá trabajos específicos de debate e investigación sobre algunas problemáticas directamente relacionadas con su razón de ser, como por ejemplo:

- Liderazgo y Administración pública
- Liderazgo político
- Liderazgo emprendedor
- Liderazgo relacional
- Liderazgo e innovación social
- Gobernanza y capacidad emprendedora
- Valores y capital social en la gobernanza

■ ÁMBITO DE COLABORACIÓN CON OTROS CENTROS

■ ÁMBITO DE PUBLICACIONES

Algunas preguntas sobre liderazgos y gobernanza democrática

- ¿Existe un núcleo de **valores comunes** sobre el cual se puedan basar los diferentes tipos del ejercicio del liderazgo? ¿Es posible descubrir en ellos elementos transversales o intercambiables?
- ¿Existen **experiencias innovadoras** a escala nacional o internacional que contribuyan a desarrollar el liderazgo? ¿Se promueven modelos de referencia, ejemplos a imitar, casos de éxito de liderazgo en cada uno de los ámbitos citados?
- Cómo pueden liderarse procesos de **recuperación del crédito y regeneración de los valores públicos y las virtudes cívicas** en contextos de desprestigio de la política, de presencia de la corrupción y de crisis de los mecanismos de salvaguardia y garantía de la ética de los negocios? ¿Cómo puede añadirse **capital ético** al capital social de un país?
- ¿Qué significa, en los diferentes tipos de liderazgo, un **liderazgo responsable**? ¿Pueden desligarse los liderazgos de calidad de la responsabilidad? El liderazgo que no tiene que rendir cuentas ¿no tiende a desnaturalizarse? ¿Han de desarrollarse nuevos mecanismos de evaluación y de rendición de cuentas en el ejercicio del liderazgo?
- Dada la complejidad de las sociedades contemporáneas, los nuevos ámbitos de incertidumbre que presentan y las características de los problemas emergentes, ¿existe una demanda especial de **liderazgos de calidad**?

- La opción por los **liderazgos de calidad** ¿implica vincular los liderazgos a determinados valores? El liderazgo ¿comporta un compromiso con las necesidades de otras personas y la producción de una influencia positiva dirigida a la satisfacción de aquellas personas? ¿Puede entenderse el liderazgo como equivalente a una pura ganancia de poder del líder, basada en arrastrar a seguidores?
- Los liderazgos de calidad ¿reducen el **poder y la autonomía** de los seguidores o bien los potencian y ayudan a desarrollarlos? Inspirar a otros, ¿no es lo contrario de anularlos o de ahorrarles el trabajo?
- ¿Existen diferentes **escalas en el ejercicio del liderazgo**? ¿El valor del liderazgo se mide por la dimensión del ámbito donde se ejerce o por el número de seguidores del líder? ¿Puede intuirse que en el campo de la educación, por ejemplo, el desarrollo de muchos microliderazgos sería probablemente más valioso que la aparición de un macroliderazgo visionario?
- Los liderazgos ¿son un **activo social**? La existencia de liderazgos de calidad ¿responde a una necesidad de los grupos sociales y las sociedades humanas? ¿Puede defenderse la necesidad de los liderazgos sin identificarse con visiones elitistas o poco igualitarias de la organización social?
- ¿Cómo se puede liderar sin manipular, coartar o suplantar? ¿Se puede conciliar el ejercicio de los liderazgos con la creciente demanda social de participación? ¿Es posible un **estilo de liderazgo** inclusivo, no elitista, un liderazgo que facilite la creación de capital social?

- La **democracia** ¿es el escenario institucional que más favorece el desarrollo de los liderazgos públicos y sociales de calidad, puesto que crea los escenarios y los equilibrios institucionales adecuados para posibilitarlos? La democracia de calidad ¿necesita los liderazgos?
- ¿Hacia dónde tendrían que evolucionar la noción y el ejercicio de los liderazgos para facilitar la **gobernanza** en las democracias avanzadas? ¿Cuál es la contribución de los liderazgos al fortalecimiento institucional de los países de Europa y del mundo?
- ¿Cómo puede conciliarse, desde el liderazgo, la defensa de la **identidad nacional** con la apertura a un mundo global? ¿Cómo puede desarrollarse el liderazgo en entornos de identidades múltiples y superpuestas?
- ¿Cuántas **instituciones** favorecen la emergencia y el desarrollo de liderazgos adaptados a las necesidades de las sociedades contemporáneas? ¿Cómo se puede actuar para crearlas o fortalecerlas?
- ¿Cómo se puede **diferenciar entre liderar y dirigir**? ¿Puede haber liderazgos muy potentes que no tengan la autoridad formal que habilita para la tarea de dirección? ¿Es posible –y útil– fundamentar la identidad de los liderazgos en la contraposición con lo que sería un mero ejercicio de la gerencia?
- Las organizaciones ¿necesitan **siempre** liderazgos? ¿Es oportuno diferenciar el liderazgo para crecer del liderazgo para sobrevivir, para estabilizarse, para adaptarse a los cambios o para refundarse?

- ¿Es posible forjar liderazgos **cooperativos y relacionales** en contextos de agudización de la competencia entre empresas, entre proyectos, entre territorios y países?
- Los liderazgos ¿son necesarios tanto en los gobiernos y las organizaciones del sector público como en las empresas y en las asociaciones de la sociedad civil? Estos tres ámbitos de liderazgo ¿necesitan cada vez más **comunicarse, dialogar, interaccionar, compartir y coproducir**?
- ¿Cómo puede combinarse, en el ejercicio del liderazgo, la respuesta a las necesidades crecientes de seguridad de nuestras sociedades con el estímulo de **aprendizajes colectivos** que posibiliten una convivencia creativa con los nuevos riesgos e incertidumbres?
- ¿Se puede **aprender a liderar**? ¿Cuáles son los tipos de comportamientos adecuados a la práctica del liderazgo en cada situación? ¿Puede desarrollarse un método para incorporarlos a procesos eficaces de aprendizaje? ¿Cómo se desarrollan las competencias que caracterizan el liderazgo?

EL COMPROMISO DE LIDERAR EN TIEMPOS DE CAMBIO

*Acto de presentación de la nueva Cátedra
Liderazgo y Gobernanza Democrática de ESADE
Miércoles, 8 de marzo de 2006*





Carlos Losada: Alteza real, muy honorables presidentes, excelentísimo señor Iglesias, profesoras, profesores, alumnos y alumnas, señoras y señores, muy buenas tardes a todos y bienvenidos al acto de presentación formal de la Cátedra *LiderazgoS y Gobernanza Democrática* de ESADE.

Desde que se fundó esta institución, siempre hemos tenido la voluntad de formar buenos empresarios, buenos directivos y, en general, buenos profesionales. Esto nos ha llevado, a lo largo de nuestra historia, a poner en marcha iniciativas decididamente orientadas a intentar alcanzar esa meta. La Cátedra que hoy presentamos es una de esas iniciativas, que esperamos que dé muchos frutos.

Se trata de una apuesta formativa, pero también de investigación, que nace con una sana ambición. En el contexto en que vivimos, caracterizado por el cambio, una fuerte innovación, una interdependencia y una globalización crecientes, necesitamos, más que nunca, personas capaces de conducir y construir el futuro o de contribuir a su conducción y construcción, y, al mismo tiempo, de crear en ese futuro las condiciones de gobernanza que permitan garantizar el desarrollo humano social y económico. Este reto requiere incorporar en la formación tradicional en liderazgo elementos que, en algunos casos, son nuevos.

Muchos centros académicos pueden hacer aportaciones en este campo. Es necesario que las hagan, y las están haciendo, cada uno de ellos desde sus respectivas peculiaridades. ESADE también quiere sumarse a esa corriente. Creemos, modestamente, que podemos aportar a ese proceso de construcción unas singularidades que, a mi modo de ver, nos otorgan tres ventajas cualitativas.

En primer lugar, los casi cincuenta años de historia de ESADE nos han convertido en un centro que se distingue en el panorama internacional por formar desde hace ya mucho tiempo tanto líderes del sector empresarial como líderes del sector de las organizaciones no lucrativas, así como políticos y altos funcionarios.

Por otra parte, somos uno de los pocos centros que pueden reunir y hacer trabajar conjuntamente a esos tres sectores, lo que facilita la necesaria dimensión relacional que exige la labor que hoy nos ocupa.

Por último, nuestro diseño informativo y formativo, que compartimos con el ideario de la Universidad Ramon Llull, a la que pertenecemos, aborda el liderazgo de forma integral.

Así, ese diseño pone énfasis no solo en las competencias técnicas, cognitivas y de desarrollo de las relaciones interpersonales, sino también, de manera central y muy relevante, en la maduración emocional e interpersonal, aportando sobre todo una dimensión humanística y ética del trabajo como algo inherente a la calidad y la sensibilidad humana.

Creo que tenemos una inmensa suerte al poder emprender este camino con un equipo académico formidable. La Cátedra está en manos de un equipo interdisciplinar e interdepartamental con una larga experiencia docente e investigadora. Además, contamos con el apoyo de líderes destacados del entorno empresarial, que comparten protagonismo con líderes del sector social y con líderes del sector público-político, dos de los cuales nos acompañan hoy.

Esto nos asegura calidad y profundización a la hora de analizar cuestiones que no son sencillas y cuyo tratamiento a menudo se queda en lo superficial. Así pues, conviene que demos una amplia proyección al buen pensamiento; conviene que le demos proyección catalana, proyección española y proyección internacional. En particular, creemos que debemos darle proyección europea.

Por todos estos motivos, me llena de satisfacción celebrar este acto formal de creación de la Cátedra *LiderazgoS y Gobernanza Democrática*, que pretende contribuir, en la medida de nuestras posibilidades, a la creación de un bien público que, en nuestra opinión, es muy escaso en las sociedades occidentales: un liderazgo de calidad y adaptado a la realidad actual que, al mismo tiempo, tenga la capacidad de transformarlas. Muchas gracias por su presencia.

Tiene la palabra el Dr. Àngel Castiñeira, miembro del equipo académico de la Cátedra, profesor y director del Departamento de Ciencias Sociales de ESADE.



Àngel Castiñeira: Alteza real, muy honorable presidente, excelentísimo señor Iglesias, estimado director, amigas y amigos, sed todos bienvenidos.

Hoy tengo el honor, la satisfacción y el privilegio de presentar la Cátedra *LiderazgoS y Gobernanza Democrática* de ESADE, como portavoz de un equipo humano realmente formidable con el que he tenido la suerte de trabajar intensamente durante un largo año de reuniones, discusiones y contactos. Preparar este proyecto ha sido un grande y grato esfuerzo.

¿Qué es para nosotros una cátedra? Una cátedra es una unidad académica de excelencia que quiere contribuir a la investigación, la formación, la reflexión compartida y la mejora de la acción y las prácticas organizativas en un determinado ámbito temático, al que, por su importancia o relevancia estratégica, ESADE decide conceder un tratamiento diferenciado.

Ese distinto tratamiento se pone de manifiesto en: *a)* la calidad de las personas que la impulsan (el titular y los miembros del Consejo Asesor); *b)* las empresas y los directivos que la promueven, y *c)* la competencia, la pluralidad y la transversalidad de su equipo académico.

En definitiva, se trata de un gran esfuerzo para reunir recursos humanos, económicos e intelectuales en beneficio de un proyecto común. Así pues, en alguna medida, crear una cátedra es hacer una declaración de principios y una apuesta de futuro; es indicar a qué queremos dar una especial importancia.

Poner hoy el énfasis en el tema del liderazgo y la gobernanza democrática no significa dejar de hacer lo que hemos hecho hasta ahora, sino hacerlo desde una perspectiva más amplia. Es entender que la formación de directivos, en los próximos años, pasará por la necesidad de generar liderazgos integrales (muchos, de distinto tipo y nivel y en muchos sectores).

A este respecto, me gustaría recordar un momento de nuestra historia. En 1958, con un gran sentido de la anticipación, ESADE inició sus actividades con el propósito de ofrecer respuesta a los problemas de la empresa y la formación de los directivos desde una dimensión humanizadora, social y ética. Nos hallábamos en la época de la dictadura, caracterizada por una economía cerrada en sí misma y una clara separación de los sectores público y privado. Justo en ese momento ESADE decidió apostar por profesionalizar y modernizar la gestión empresarial. Y lo hizo bien.

A lo largo de los últimos cincuenta años han pasado muchas cosas: nos hemos democratizado, europeizado, internacionalizado y globalizado. El mundo se ha hecho más pequeño y más complejo; han aparecido nuevos actores mundiales, y todos nos hemos vuelto más interdependientes. También la función y las responsabilidades de las empresas han cambiado: junto a otros actores globales, la empresa es hoy corresponsable del espacio público.

La cuestión que hoy se plantea es cómo gobernar esa complejidad, cómo conducir el futuro, cómo favorecer una gobernanza democrática en cuyo espacio público



intervienen diversos actores: *a)* los actores públicos (los gobiernos, los partidos y las administraciones públicas; *b)* los actores sociales y culturales (sindicatos, movimientos sociales, ONG, grupos innovadores en el ámbito de las TIC y la investigación, universidades, etc.), y *c)* los actores empresariales.

Sabemos que el buen gobierno es una preocupación que comparten las empresas, la sociedad, el país y el mundo en general. Sabemos también que el buen gobierno no depende de un solo actor, sino de muchos (y que todos son necesarios): el espacio público es nuestro espacio común y, por tanto, de él depende nuestro futuro común. Finalmente, sabemos que las vías de gobernanza que han tenido éxito no se basan en formas autoritarias, elitistas o autistas de liderazgo, sino en un liderazgo caracterizado por una alta calidad humana y que se fundamenta en la integridad, el compromiso y el cultivo de los valores de servicio a la comunidad.

Las experiencias más exitosas que conocemos derivan de la combinación de conductas democráticas y la multiplicación y coordinación de formas de liderazgo a diversas escalas: desde el microliderazgo asociativo en un barrio o en un centro educativo hasta el macroliderazgo mundial en un gran organismo internacional.

De acuerdo con estas premisas, la Cátedra *LiderazgoS y Gobernanza Democrática* aspira a:

- Favorecer la formación integral de emprendedores (económicos, públicos y sociales-culturales); es decir, contribuir al desarrollo de formas innovadoras de liderazgo preparadas para comprender el mundo, comprometerse con él y saber intervenir en entornos complejos.
- Cultivar la dimensión relacional entre los diversos tipos de liderazgo y actores, creando redes cooperativas donde, a fin de dar una mejor respuesta a los problemas locales y globales, aquellos puedan comunicarse, dialogar, interactuar, compartir y coproducir.
- Vincular esta interrelación de los liderazgos a un modelo de gobernanza democrática, porque creemos que una democracia de calidad y un buen gobierno global precisan liderazgos comprometidos y preparados.

¿Con quién queremos llevar a cabo esta tarea?

En primer lugar, esta iniciativa no sería posible sin la complicidad y el respaldo de un Consejo Rector prestigioso y exigente. Nuestro Consejo Rector está formado por las siguientes personas:

Ahora bien, en segundo lugar, esta Cátedra solo tiene sentido si cuenta con el apoyo de personas como ustedes; como se suele decir, personas normales que pueden llegar a hacer cosas extraordinarias. Personas que creen en el diálogo, personas dispuestas a desvelar la conciencia de grandeza que llevamos dentro. Personas comprometidas con el país, con Europa y con el mundo. Personas, en definitiva, con valores y alta calidad humana.

Estamos convencidos de que, con nuestra dedicación y su apoyo y colaboración, esta nueva cátedra de ESADE puede contribuir a hacer un país y un mundo mejores.

Muchas gracias.

Carlos Losada: Tiene la palabra el muy honorable presidente Jordi Pujol, titular de la Cátedra.



Jordi Pujol: Alteza, señoras y señores. Como les acaban de explicar, les hablo en calidad de titular de la Cátedra, pero esta no es la garantía de que el proyecto será un éxito. La garantía reside en el Consejo Asesor, en el Consejo Académico y en otras instancias implicadas en nuestra estructura.

Me corresponde exponer la importancia de la asignatura que es objeto de esta Cátedra. Intentaré ser breve, aunque no sé si lo conseguiré: todos los discursos importantes que he realizado a lo largo de mi vida, con la excepción de algunos que he pronunciado en el Parlamento de Cataluña o en el Congreso de los Diputados, los he hecho en esta sala.

Hemos de intentar encontrar el punto justo de reacción frente a una situación que se ha creado en las últimas décadas, de resultados de una actitud contraria al liderazgo. La aparición de esa actitud es comprensible: era necesario reaccionar frente a la personalización autoritaria, a veces incluso totalitaria, que a menudo había imperado en el terreno político. Esta situación afectaba también al mundo religioso y, por supuesto, al ámbito empresarial. La mentalidad imperante permitía actitudes muy autoritarias y, pese a que forma parte de los defectos de la naturaleza humana el que las personas, si pueden, tiendan a cierto despotismo, se admitía que hubiese pequeños déspotas por todas partes.

Como todas las reacciones, la que se dio ante esta realidad era necesaria, pero tuvo también algunos efectos negativos. En este sentido, todos hemos podido observar cómo se ha articulado un pronunciamiento sociológico en contra del líder. Se ha insistido en que lo importante no es el liderazgo, sino el equipo, y se ha subrayado que había que prestar más atención al ambiente, a la existencia de una determinada manera de ver las cosas muy extendida.

Conviene que identifiquemos los aciertos de esa reacción. En primer lugar, en efecto, se requiere cierta impregnación generalizada de una manera de ver las cosas para que el líder pueda actuar adecuadamente. No obstante, el protagonismo del equipo se ha defendido en el marco de una tendencia a considerar que no era bueno individualizar. Así, durante mucho tiempo se ha contemplado de forma negativa el que alguien se pusiese al frente, el que una persona asumiese más responsabilidades que otras, el que alguien dirigiese la maniobra.

Esa fue una reacción lógica y necesaria en muchos aspectos, pero tuvo un componente negativo. ESADE presentó no hace demasiado tiempo un diálogo, bajo el título de *Europa, la necesidad de nuevos liderazgos*, donde intervinimos Antonio Garrigues, Felipe González y yo mismo. Actualmente, Europa tiene muchos problemas, y uno de los más importantes es que no hay líderes en ningún ámbito. En el campo político, evidentemente, no hay ninguno, y yo diría que en el campo intelectual tampoco.

No obstante, para ilustrar la importancia del liderazgo no hace falta ir tan lejos. A veces nos preguntamos por qué determinados equipos deportivos no funcionan bien, y con toda naturalidad respondemos: «Es que no hay un líder». Es decir, no tienen aquella persona que reúne a los demás a su alrededor para convencerlos de que ganarán; no tienen aquella persona que asume la responsabilidad de la victoria o la derrota, de lanzar un penalti en el último minuto.

Podemos encontrar el mismo fenómeno en todos los ámbitos; es el caso de la parroquia que, después de llevar un tiempo funcionando mal, toma de repente un nuevo impulso de la mano de un nuevo rector. Aunque existen otros factores, el común denominador de estas situaciones es el problema de la asunción de responsabilidad: «Yo me hago responsable».

La superación de este estado de cosas debe basarse en cierto equilibrio. Alguien tiene que saber actuar como líder, pero se ha de saber crear el ambiente idóneo: tiene que haber equipo; deben establecerse las normas que limiten en ciertos aspectos las actuaciones del líder, para que este no pueda hacer cualquier cosa.



Una persona o un grupo pueden decidir en un momento determinado avanzar por un camino concreto, pero, evidentemente, deben hacerlo dentro de los límites que impone la democracia.

Entre los estudiosos del liderazgo figura la escuela de los «situacionistas», que, como su nombre indica, consideran que el líder aparece con mayor facilidad en determinadas situaciones. La historia política nos brinda un ejemplo muy ilustrativo: el nacimiento de Estados Unidos. Cuando ese país que hoy tanto nos impresiona obtuvo la independencia, su peso en la escena internacional era bien distinto: su población era relativamente escasa y, además, se hallaba muy dispersa. Sin embargo, en apenas veinte o treinta años, alumbró personajes de la talla de Hamilton, Jefferson, Washington, Adams o Franklin. La situación era propicia para el surgimiento de estos líderes. En ella confluyeron factores como el equilibrio, la impregnación del ambiente, el momento idóneo, los tiempos maduros y la culminación de una evolución previa de tipo ético, intelectual, económico, moral y social.

Se trata de cuestiones que merece la pena estudiar partiendo de la base de que los liderazgos son positivos y necesarios. Si desde esta Cátedra somos capaces de hacer entender que hay que tener una actitud positiva hacia el buen liderazgo, creo que saldremos ganando. El problema europeo, en muchos ámbitos, es la falta de liderazgo; y si así lo manifestamos es porque, más allá de las teorías a favor y en contra, lo echamos en falta.

Deberemos estudiar muchos elementos relacionados con el liderazgo; por ejemplo, su relación, en la actualidad, con los medios de comunicación. El último gran líder europeo, Tony Blair, se aseguró a principios de los años noventa la complicidad de Murdock; es decir, antes de adquirir definitivamente un papel protagonista, se ganó el respaldo del hombre que dominaba el porcentaje más amplio de la prensa británica. Es interesante estudiar la figura de Tony Blair porque, aunque no haya querido ser un líder europeo, su perfil tiene un valor intrínseco para el estudio de los rasgos que hacen posible el liderazgo. Yo mismo tengo la sensación de haber ido siempre a contracorriente y quizá podría hacer alguna aportación en este ámbito; no obstante, creo que Blair lo puede ejemplificar más y mejor.

También deberemos abordar el liderazgo en el marco de lo que a menudo se denomina la «ideología dominante». Hasta hace poco tiempo (todavía hoy en día, pero en mucha menor medida) ha existido un pensamiento político dominante, el pensamiento políticamente correcto, y costaba ser líder enfrentándose a él. No obstante, en ocasiones, el líder debe avanzar en la dirección que considera correcta, aun cuando esta no siga los dictados de la ideología dominante.

En esta Cátedra discutiremos estas y otras cuestiones, y lo haremos a partir de casos concretos, por lo que las biografías nos resultarán de gran utilidad. Creo, por ejemplo, que deberemos incluir en la bibliografía del programa *Las vidas paralelas* de Plutarco. En uno de los libros que componen esta obra se presentan dos casos de liderazgo muy claros: las vidas de César y Alejandro Magno. Estudiar estas vidas puede resultar exagerado —quizás haya que buscar otras más cercanas, al alcance de todos—, pero, en cualquier caso, vale la pena poner sobre la mesa todas las posibilidades.

Entre esas posibilidades figura el estudio de los momentos críticos, que son aquellos momentos en los que se define el líder. Un líder lo puede ser a pequeña escala o a gran escala. Cuando muere el padre de una familia de seis hijos, estos quedan en una situación de desamparo que podría dar lugar, incluso, a un enfrentamiento por la herencia. Sin embargo, uno de ellos decide dar un paso adelante y explicar cómo se arreglarán las cosas, en un caso de liderazgo humano que a todos nos puede resultar más o menos próximo. Cualquier político importante que haya habido no lo ha sido sin antes haber pasado por una, dos o tres crisis personales, políticas, económicas, sociales o intelectuales muy serias.

Estas consideraciones nos podrían llevar muy lejos. Sin embargo, con esta presentación solo quería ponerles la miel en los labios, para que reflexionen sobre una cuestión que, además de importante, es sumamente apasionante, pues implica una aproximación a la vida de los hombres, desde los más modestos hasta personajes de la talla de César y Alejandro Magno, desde los modernos líderes económicos y sociales hasta los de otros ámbitos. Esta aproximación nos permitirá diseccionar la situación y extraer los elementos esenciales para establecer las virtudes que constituyen el liderazgo. Solo de este modo podremos convertir esas virtudes en algo valioso para nosotros, pues evitaremos que sean dejadas de lado o menospreciadas a partir de juicios erróneos que las consideran «aristocráticas». No lo son, porque el verdadero líder debe estar al servicio de su gente; en un sentido religioso cristiano, se podría decir, utilizando palabras de Jesucristo, que el líder es «el más pequeño servidor» de su gente.

En cualquier caso, el objeto de la Cátedra es importante porque en Europa necesitamos líderes, al igual que en Cataluña y en España. No quiero entrar en mayores detalles: en general, el mundo actual necesita buenos liderazgos. Los necesita en el ámbito político, en el económico y también en el intelectual, que precisa una renovación urgente. Nos hallamos inmersos en un clima de incertidumbre y confusión generalizadas, y, al mismo tiempo, el mundo, Europa, España y Cataluña afrontan grandes retos. Y para hacer frente a los

grandes retos se necesitan grandes líderes, una población con una formación básica, una ciudadanía consistente y una pedagogía general. Si no nos gusta el término «líder», podemos ponerle otro nombre: necesitamos hombres y mujeres que estén dispuestos a asumir su responsabilidad personal y la de las personas que, de una manera u otra, dependen de ellos.

A esto nos dedicaremos tan bien como sepamos con su amable colaboración. Gracias.

Carlos Losada: Muchas gracias, presidente. Tiene la palabra el señor Artur Carulla, miembro del grupo promotor de la Cátedra, consejero delegado de Agrolimen y antiguo alumno de ESADE.



Artur Carulla: Alteza, señoras, señores. Hablar después del muy honorable presidente y antes del excelentísimo señor Iglesias aconseja ser breve, pero, a pesar de ello, no querría dejar de exponerles la perspectiva de los promotores de la Cátedra.

En primer lugar, estoy aquí en representación de Agrolimen y de las restantes empresas promotoras: Abertis, “la Caixa”, Bon Preu, Gas Natural, Izasa y Quadis, representadas en las personas de Salvador Alemany, yo mismo, Isidre Fainé, Joan Font, Salvador Gabarró, Josep Maria Rubiralta y Joan Manuel Soler. Seguidamente expondré los motivos por los que decidimos aceptar ser promotores de esta Cátedra.

Personalmente, debo reconocer que, cuando se me planteó la posibilidad de apoyar este proyecto, mi primera respuesta fue visceral y favorable, y que solo después busqué un argumento racional. Lo cierto es que era sencillo: la propuesta venía de ESADE, la casa donde estudié y a la que me unen unos vínculos afectivos muy fuertes.

Este agradecimiento responde también al hecho de que no es lo mismo ser un líder que analizar el liderazgo y explicarlo elaborando una teoría consistente. Un buen compañero mío decía que no hay nada más práctico que una buena teoría. En efecto, debemos ser capaces de generar un buen cuerpo teórico que contribuya a implementar de forma adecuada el liderazgo.

El proyecto es extraordinariamente ambicioso, y el solo repaso de los nombres



del equipo académico, del Consejo Asesor y de los propios promotores crea unas expectativas enormes. Pero el proyecto, además, es necesario y trascendente: de resultados del desarrollo de las nuevas tecnologías, entre otros factores, el mundo se ha hecho pequeño, y esto obliga a redefinir la dimensión de referencia. Una de las principales consecuencias de este hecho es la desesperada carrera por el crecimiento a la que asistimos. Desde la perspectiva empresarial —como hace poco escuché decir a Salvador Alemany—, parece que los crecimientos inferiores a dos cifras sean escasos; sin embargo, no están al alcance de todos, porque ni siquiera los mercados tienen ese ritmo. Con todo, la carrera existe y se mantiene, y su principal efecto es un mundo cambiante donde tiemblan los escenarios y donde jugar a la defensiva no sirve de nada, porque solo se puede jugar al ataque.

Es en este punto donde entra la figura el líder. Lástima del líder que se dedica a defender: los líderes son necesarios para atacar, crecer y conquistar. En esta misión son los más eficientes. Los líderes aportan determinación y capacidad de decisión, dos facultades hoy muy escasas. Por otra parte, exigen sacrificio, algo que escasea aún más. Hemos pasado de una cultura que los americanos definían como *no pain, no gain* a la cultura de la satisfacción garantizada y el beneficio inmediato. También el concepto de «prisa» ha cambiado: todo el mundo, en todas partes, tiene mucha prisa.

El nombre de la Cátedra es muy acertado, porque habla de liderazgo y no de líderes. La diferencia entre los líderes y el liderazgo son los seguidores: sin seguidores puede haber líderes, pero no liderazgo. Si se me permite un juego de palabras, podemos clasificar los líderes entre los que van delante y los que van detrás. Los primeros no tienen seguidores, sino perseguidores: no le siguen para acompañarlo, sino que le persiguen para superarlo en algún momento. El que se escapa va líder, pero los que van detrás de él no le desean ningún bien. El guía, por otra parte, encabeza el grupo, pero no es un líder. El verdadero líder es el que va detrás y empuja hacia delante a sus seguidores.

La principal diferencia entre este último tipo de líder y el que no tiene seguidores es el beneficiario: para el primero lo es el colectivo; para el segundo, él mismo. En relación con este punto existe una confusión remarcable: a menudo se aplica el término «líder» a personas que, aunque han tenido éxito, no han liderado un colectivo. Es importante realizar esta aclaración, porque solo así tomaremos conciencia de que el nombre de la Cátedra alude a los colectivos y a los seguidores que precisan de un líder, los cuales son los auténticos beneficiarios de la función del liderazgo.

El segundo motivo de acierto por lo que respecta al nombre de la Cátedra es el añadido que hace referencia a la gobernanza democrática. Los líderes condensan todos los ingredientes del atractivo, al mezclar el riesgo y el reto, y, además, acumulan autoridad y poder. Añadir a este cóctel la dosis justa de democracia es necesario como medida de control.

Vivimos en una sociedad que, por democrática, por europea o por su raíz cristiana, no favorece demasiado la aparición de líderes y que, más que premiar, castiga su desarrollo. Es posible que los medios de comunicación y su afán de transparencia tengan alguna influencia en este sentido.

En relación con la estructura de la Cátedra, querría pensar que los compañeros son en realidad socios; que no somos promotores, sino inversores (porque espero conseguir un buen retorno, aunque sea indirectamente y a largo plazo). Como se explica en la descripción de la Cátedra, es absolutamente necesario «Concienciar a nuestro entorno de la necesidad de un liderazgo fuerte y bien orientado».

Para finalizar, me gustaría que hiciéramos un esfuerzo por valorar los resultados de la Cátedra, y que nos volvámos a reunir de aquí a un tiempo para ponerle la esperada nota de excelencia. Gracias.

Carlos Losada: Muchas gracias. Tiene la palabra el señor Enrique Iglesias, presidente del Consejo Asesor de la Cátedra, secretario general iberoamericano y ex presidente del Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

Enrique Iglesias: Alteza, presidente Pujol, señor Losada, profesoras, profesores, amigas y amigos todos.

En primer lugar, quiero agradecer la oportunidad que me han brindado de estar en esta preciosa ciudad y en este prestigioso centro de estudios, por el que siento un gran respeto que no ha hecho sino consolidarse a lo largo de los años. Desde el BID, en más de una ocasión, he podido conocer de cerca la importante labor que desarrolla ESADE en los campos de los que se ocupa.

Por otra parte, quiero felicitar a ESADE por esta iniciativa. Señor Losada, creo que este proyecto es muy oportuno y muy necesario.



¿Por qué importa tanto hoy en día profundizar en la naturaleza del liderazgo en todos los campos? La preocupación por el liderazgo no es nueva, pero lo que sí es nuevo es el contexto en que el líder se presenta hoy en la sociedad moderna.

Lo que realmente hace urgente profundizar en los elementos y las condiciones que caracterizan un liderazgo claro y eficiente es el mundo en que vivimos. Cuando uno examina la realidad, se da cuenta de que la tónica que domina es la complejidad. Es muy posible que todos piensen que su tiempo es el más complejo, pero si uno examina la profundidad y la velocidad a la que se están dando los cambios, se da cuenta de que nos encontramos en un nuevo tiempo. En este nuevo tiempo tenemos, por un lado, las oportunidades que ofrecen la ciencia, la tecnología, las comunicaciones y la globalización, y, por otro, la profunda ansiedad e incertidumbre que esos mismos fenómenos generan en la sociedad moderna.

Esta sociedad se enfrenta a nuevos desafíos, y en ella se observa una erosión muy importante de la seguridad. Todos sentimos una gran preocupación por la inseguridad; de ello se ocupan la ONU y las comisiones que crea su secretario general, lo que resulta indicativo de la complejidad propia de la sociedad en que vivimos. Al mismo tiempo, se constata una erosión o un cuestionamiento de los valores fundamentales que permitían organizar la convivencia social. Hoy en día, el individualismo avasalla a la solidaridad; los problemas del relativismo, a los dogmas; los problemas del hedonismo, a la sobriedad. Hay una crisis: vivimos grandes oportunidades y fenómenos que, de alguna manera, crean una gran tensión. Esta es la incertidumbre de nuestro tiempo.

En la historia ha habido momentos en que los hechos han ido por detrás de las ideas. Eran los tiempos de las grandes proposiciones filosóficas, sociales o políticas. Hoy sucede lo contrario: los hechos se precipitan sin freno y las ideas van siempre detrás, tratando de aprehender, entender y ver cómo se maneja esa cambiante realidad en la que nos movemos. Todo es «post»: posmoderno, postarte, postliteratura.

Eso nos lleva a situar el liderazgo en primer plano. La aportación más importante de esta Cátedra consiste en partir de una definición fundamental: en el liderazgo, el espacio ya no es patrimonio exclusivo de los líderes políticos.



Castiñeira

J. Puig



C. Losada

El líder empresarial, el líder social y el líder político son tres grandes actores cuya relación hay que entender —y en la que hay que profundizar— para abordar el tratamiento de los problemas a que nos enfrentamos.

La Cátedra se ocupa, por un lado, del liderazgo empresarial, tal vez una de las áreas más trabajadas que abordará el proyecto. Después de haber vivido en Estados Unidos, me he dado cuenta de la importante aportación que ha realizado ese país a la cuestión del liderazgo empresarial. Mi generación entendía erróneamente que el liderazgo correspondía a quien mandaba; sin embargo, a veces quien manda no lidera. Mandar es solo un atributo del liderazgo; a él deben sumarse ideas que determinen para qué se quiere mandar y qué visión se tiene del fenómeno que se quiere resolver.

Muchas veces hemos visto que los empresarios surgían en condiciones históricas o muy particulares o a raíz de grandes aportaciones de la tecnología, pero cada vez más el empresario —aunque sea un intuitivo, que los hay— debe saber rodearse de un conjunto de elementos de ayuda o tener un asesor que le asista en la administración de las complejas cuestiones que se manifiestan en la sociedad contemporánea.

Hace poco leí algunos de los últimos artículos de Peter Drucker, ese gigante de la ciencia de la administración. Al final de su vida decía una cosa muy simple: «en el fondo, el rasgo más importante del líder empresarial es saber escuchar antes de hablar». Parece obvio, pero es muy importante saber escuchar y ver al otro o a los otros.

Otro estudioso de la materia, Cotter, afirmaba desde Harvard que el líder que tiene más éxito en el mundo empresarial es el que sabe conversar con la gente y con sus funcionarios. A partir del diálogo y la atenta escucha de las opiniones del medio en que se mueve, el líder empresarial podrá llegar a legitimar la realidad, la comprenderá en su complejidad, la explicará a la empresa y, de alguna manera, la dominará por medio de acciones que derivarán del mejor conocimiento de esta.

Handy, por su parte, se quejaba de que en las escuelas de administración no se enseñaran humanidades. Creo que tenía toda la razón. Recuerdo a un profesor de Stamford que incluía entre las referencias bibliográficas a Tolstoi, porque, en su opinión, *Guerra y paz* profundizaba en la psicología de los personajes de tal modo que la lectura del autor ruso enseñaba más que cualquier análisis científico del problema.

Todo ello, en última instancia, forma parte de una nueva forma de aproximarse a la figura del empresario moderno, e indica que estamos en presencia de una

nueva forma de gestión que no puede ignorar las condiciones naturales del líder empresarial ni las circunstancias que lo llevaron a ejercer el liderazgo. De alguna manera, eso significa conocer con más profundidad la naturaleza de los problemas de que estamos hablando.

Existe, por otra parte, el líder social. Líderes sociales los ha habido siempre. Basta leer los libros de los profetas para darse cuenta de la fuerza con que estos desempeñaron ese rol, y no se debe pasar por alto que, a través de su mensaje, la religión ha dado lugar a un buen número de líderes sociales. Sin embargo, hoy tenemos un nuevo tipo de líder social: el que sale de la democracia y de la libertad de expresión. En América Latina estamos viviendo este fenómeno de forma muy evidente: dos presidentes han abandonado su cargo antes de tiempo, sencillamente, porque cincuenta mil personas salieron a la calle.

En efecto, en la sociedad contemporánea, la sociedad civil y las ONG son una fuerza cada vez más vigorosa del liderazgo social. Entender la naturaleza de ese liderazgo e incorporarlo al diálogo con los sectores empresariales resulta decisivo. Por ello, hay que propiciar que ese liderazgo se convierta en una aportación positiva y en uno de los constructores de la forma de entender y aprehender la compleja realidad que nos propone el mundo moderno. La movilización social, en fin, es un factor que debe incorporarse a cualquier enfoque del espacio público.

El tercer actor al que convocamos a esta Cátedra es el líder político. Siento una especial preocupación por este ámbito, en el que, además, estoy muy interesado, porque, de algún modo, América Latina se halla hoy inmersa en un proceso de cambio que deriva de la gravedad de los problemas a los que los líderes políticos se enfrentan. América Latina está empezando a crecer y a desarrollarse económicamente, pero sufre profundos desequilibrios sociales en materia de distribución de los ingresos y del empleo: aún tenemos grandes bolsas de excluidos, en su mayor parte indígenas y afroamericanos. Así pues, al tiempo que tenemos ante nosotros un panorama económico prometedor, debemos encarar grandes desafíos sociales.

En este contexto, el líder político desempeña un papel fundamental. ¿Qué puede aportar el líder? América Latina ha tenido líderes desde el inicio de su gesta independentista. En nuestra región, los caudillos han sido personajes legendarios para bien y para mal. Somos conscientes de lo que puede suceder en torno al personaje que asume el poder y lo ejerce. Hoy, la región está ansiosa por contar con un liderazgo político que, en primer lugar, tenga carisma y capacidad de seducir a la población. Sin duda se trata de un rasgo importante del líder político, pero no

es el único: convencer ¿para qué? En su compromiso, ese líder debe articular la sociedad y vertebrar su voluntad en busca del consenso social.

Sin embargo, a esos dos rasgos les faltan las instituciones. En ese campo hemos tenido experiencias muy limitadas. Tal vez mi país, Uruguay, y Chile y Costa Rica hayan empezado a articular esos tres frentes, sin los cuales es muy difícil generar políticas de estado. La conciliación del estado, el mercado y la democracia en la región es hoy muy complicada, pero es posible, y eso requiere líderes inspirados que tengan las características a las que he hecho referencia. Lograrlo lleva tiempo, un tiempo que hay que ganar con líderes capaces de comprometerse con las iniciativas y de generar confianza.

De la experiencia del líder político destacaría como relevante su relación con el asesor. En unas ocasiones he estado más cerca del líder político, y en otras, de la asesoría, y soy consciente de hasta qué punto se trata de una relación especial. En América Latina es habitual que, en lo relativo a la economía, si las cosas van muy bien, el mérito se atribuya al ministro, y que, si van muy mal, las culpas sean para el presidente. Ni una cosa ni la otra. Esa relación se puede ilustrar con la imagen de la construcción de una casa. El ingeniero hace los cálculos de la resistencia y de la estructura, pero uno no vive en una estructura, sino en una casa. El arquitecto determina hacia dónde se orienta la casa y cómo se construyen y distribuyen las distintas habitaciones. Creo que hoy tenemos muchos buenos ingenieros económicos y muy pocos arquitectos económicos. Hemos avanzado mucho en cuanto a la ingeniería, pero necesitamos, precisamente, el arquitecto que dialogue con el político sobre las transformaciones necesarias y sobre los cambios que hay que afrontar en relación con ellas.

En las preguntas que definen los elementos de la Cátedra hay una que enlaza directamente con esta cuestión: ¿qué valores comunes podrían unir a estos tres personajes que conducirán el espacio político? Me permitiría proponer uno: la condición ética. En el mundo en que vivimos, la moral y la ética son importantes. El líder tiene que ser un referente moral. La experiencia latinoamericana y de otras regiones nos dice que, actualmente, nada es más sensible a los ojos de la opinión pública que la falta de integridad en la conducción del liderazgo por parte de cualquiera de estos tres actores. Las actuaciones no éticas erosionan la credibilidad y, en última instancia, destruyen los objetivos mismos que persigue el liderazgo.

Quiero desearles el mayor de los éxitos. El Consejo Asesor se honra con su cometido y trabajará con mucho gusto en él. Déjenme solo apuntar un consejo

importante: entre las principales referencias bibliográficas para los estudiantes debería figurar la biografía de Jordi Pujol. Podría ayudar mucho. Gracias.

Carlos Losada: Tiene la palabra el doctor Castiñeira.

Àngel Castiñeira: Reanudamos la sesión. En la primera parte de este acto de presentación hemos expuesto los objetivos de la Cátedra, y en la segunda hemos podido escuchar algunas de las reflexiones e inquietudes de las personas que colaborarán con nosotros. Ahora asistiremos a un tercer tipo de intervenciones. Hemos pedido a cinco personas próximas a la institución y representativas de distintos ámbitos y sectores que expongan públicamente, y desde la confianza que las une con ESADE, qué piden a la Cátedra y qué expectativas tienen acerca de su trabajo en los próximos años.

En primer lugar, damos la palabra al señor Adolf Todó, director general de Caixa de Manresa.



Adolf Todó: Cuando Àngel me pidió que pensase en lo que esperaba de esta Cátedra, encontré un documento del Centro de Cultura Contemporánea de Barcelona, de junio de 2002, correspondiente a un seminario que llevaba por título «El futuro económico de Cataluña: liderazgo económico y poder político». Sus conclusiones iban muy en la línea del pensamiento de Vicens Vives; en ellas se puede leer lo siguiente:

El futuro económico de un país necesita que haya un grupo dirigente. Naturalmente, dentro de este grupo, además de a los políticos, corresponde un papel muy destacado al empresariado y a las instituciones de cada sociedad. [...] Construirlo es, probablemente, un requisito indispensable si queremos evitar ir poco a poco cuesta abajo.

Este documento sugiere lo que espero de la Cátedra: que ayude a configurar ese grupo dirigente. Si es así, hará un gran servicio al país. De hecho, si nos fijamos en la composición tanto del Consejo Asesor como del Consejo Promotor y, obviamente, del equipo académico, nos daremos cuenta de que vamos por el buen camino.

Se trata, por tanto, de ponerse a trabajar. ¿En qué dirección espero que se haga? Siempre he creído, seguramente con un punto de ingenuidad, que los poderes públicos deberían servir como catalizadores de las energías y el entusiasmo de la sociedad civil, y que en ese proceso catalizador se deberían crear las complicidades

y los espacios de confianza necesarios entre el sector público y el privado, que no siempre se dan. Sin embargo, la evidencia pone de manifiesto que, por las razones que sea (y este sería un buen tema de estudio para esta Cátedra), el liderazgo político no siempre ha desempeñado bien ese papel. Así pues, espero, como ha señalado Artur Carulla, que la Cátedra contribuya a impulsar desde la base este proceso catalizador de energías e ilusiones que tanta falta hace en este país.

Para acabar, y dada la naturaleza de la institución que nos acoge, creo que hay que esperar tres cosas de las instituciones académicas: en primer lugar, profundidad de análisis; en segundo lugar, capacidad de pensar sin autoimponerse restricciones *ex ante*; finalmente, y para no convertirnos en campeones mundiales de la planificación, valentía e independencia a la hora de formular propuestas concretas de actuación.

En la línea de lo que proponía Artur, confío en que, dentro de un tiempo, la Cátedra obtendrá resultados que podrá compartir con todos. No tengo la menor duda de que será así, por lo que no me queda más que felicitaros por esta magnífica iniciativa.

Àngel Castiñeira: Muchas gracias, Adolf. Tiene la palabra Josep Maria Carbonell, presidente del Consejo del Audiovisual de Cataluña y, anteriormente, diputado del Parlamento catalán.



Josep Maria Carbonell: En primer lugar, me gustaría felicitar a ESADE por esta iniciativa, que considero muy interesante. Felicito también a la institución por el acierto que ha tenido al hacer que su titularidad recaiga en el presidente Pujol. Pocas personas reúnen, como él, un liderazgo emblemático en Cataluña, España y Europa, y, al mismo tiempo, han realizado una contribución tan importante a la gobernanza democrática en Cataluña y en España.

Al repasar las áreas de estudio de la Cátedra, me ha sorprendido un poco la ausencia de los medios de comunicación en la reflexión sobre el liderazgo. No obstante, esa sorpresa se ha disipado al escuchar las palabras del presidente Pujol, quien reconocía el papel fundamental de la difusión de los mensajes en la esfera pública. Sin duda, este es un tema central por lo que respecta a la formación de liderazgos y la profundización en la democracia y la gobernanza.

Creo que la Cátedra debería incorporar plenamente esta cuestión en sus reflexiones.

De hecho, del modelo de regulación democrática del sector audiovisual y de los medios depende que tengamos una esfera pública de un tipo o de otro, y en función de la configuración de ese modelo contribuiremos a la gobernanza democrática con unos estándares de calidad de un tipo o de otro. Con unos poderes públicos con mucha incidencia en los medios de comunicación tendremos un determinado tipo de gobernanza, y si esa esfera pública se halla muy limitada a unos grupos privados, tendremos otra.

Esta reflexión tiene una gran importancia en un momento en que muchos países se replantean sus modelos y caminan hacia una fuerte desregulación. En este sentido, yo me sitúo al otro lado, pues estoy a favor de una regulación democrática del sector y de un equilibrio entre lo público y lo privado en el sector de la comunicación audiovisual, siguiendo el modelo europeo. A diferencia de otros modelos, como el estadounidense, defiendo un modelo mixto público-privado, porque creo que es el que puede contribuir en mayor medida a una atmósfera pública más digna y a una gobernanza democrática más sólida y más fuerte. Gracias.

Àngel Castiñeira: Tiene la palabra Anna Sentís, que hablará en representación de Intermón-Oxfam como adjunta a la Dirección.



Anna Sentís: Muy buenas tardes a todos y muchas felicidades por esta iniciativa tan acertada.

Desde la perspectiva de las ONG, nos gustaría pedir a la Cátedra que contribuya a impulsar la construcción de una ciudadanía global, conectada por una serie de valores morales y éticos, y que no se limite a velar por los intereses materiales o a corto plazo. En Intermón-Oxfam trabajamos en esa línea por medio de las actividades que desarrollamos tanto en los países empobrecidos como en los países ricos, pues pensamos que es fundamental para lograr cambios en las vidas de las personas.

En cuanto a los líderes que se formarán y desarrollarán en el marco de esta Cátedra, nos gustaría que supiesen combinar sus capacidades técnicas, su visión estratégica y sus competencias en todos los sentidos con un enfoque de valores y una visión global de la sociedad en que vivimos que tenga en cuenta tanto los países empobrecidos como los del norte.

Les felicito de nuevo y, al mismo tiempo, les recuerdo que cuentan con el apoyo de Intermón-Oxfam y de todo nuestro equipo operativo.

Àngel Castiñeira: Gracias, Anna. Damos ahora la palabra a Carmina Ganyet, directora del área operativo-financiera de Inmobiliaria Colonial.



Carmina Ganyet: Gracias. En primer lugar, quiero sumarme a todas las felicitaciones anteriores a la mía. Por lo que respecta a las expectativas de la Cátedra para el mundo de la empresa, no hay duda de que la configuración del equipo académico y del Consejo Asesor, así como la institución que los acoge, deben animar forzosamente a los alumnos y aseguran los resultados de futuro.

Aunque ya se ha apuntado anteriormente, desde el ámbito empresarial, nos gustaría que se formase un liderazgo más colectivo y menos individual. A menudo la empresa lo ha hecho a la inversa: algunos líderes han antepuesto sus intereses individuales a los colectivos. Hoy, no obstante, necesitamos reforzar el liderazgo colectivo e implicar en un proyecto común a todas las personas que integran las empresas. Esa distorsión nos ha llevado también a que, en la sociedad actual, muchas personas antepongan sus derechos individuales a los derechos colectivos del grupo al que pertenecen. Por todo ello, creo que las empresas necesitamos líderes capaces de ilusionar al grupo y de pensar en la colectividad.

Como segundo objetivo en relación con el mundo empresarial, me gustaría que la Cátedra formase a los alumnos en un liderazgo rico en valores y de carácter social. Como apuntaba Artur Carulla, a menudo no vemos inmersos en una carrera frenética, y quizás precipitada, que nos esclaviza a la cuenta de resultados y que nos hace olvidar la función social que deben desempeñar nuestras empresas.

Así pues, los líderes empresariales deberían desarrollar un liderazgo colectivo, que no asuma solo las responsabilidades empresariales, sino también las sociales, con independencia y valentía. La Cátedra apunta en esta dirección, y creo que sus resultados ayudarán a vertebrar la sociedad en que vivimos. Gracias.



Àngel Castiñeira: Gracias, Carmina. La última intervención que habíamos previsto es la de nuestro amigo Joan Font, director general del Grupo Bon Preu.



Joan Font: Yo solo puedo hablar del ámbito que conozco, que es el mundo de la empresa, y quiero hacerlo a partir de dos convicciones: la importancia del hecho empresarial en el seno de la sociedad y la del liderazgo en las empresas.

Para alcanzar la sociedad del bienestar a la que todos aspiramos, y para que esta tenga la potencialidad que todos deseamos, es preciso que haya buenas y grandes empresas. Dicho esto, me parece indiscutible que llevar adelante una empresa implica la necesidad de dirigir equipos. Ahora bien, aunque las facultades y escuelas forman buenos profesionales, expertos y técnicos, a menudo tenemos dificultades para encontrar buenos conductores de personas, lo que constituye una seria limitación para el desarrollo de organizaciones de todo tipo. En efecto, uno de nuestros principales déficits reside en la falta de formación y de comunicación de contenidos y experiencias en relación con la conducción de equipos y personas.

Por los motivos expuestos, creo que la Cátedra puede ayudar a los licenciados y graduados a sumar a su excelente formación la capacidad de convencer y de ganarse la credibilidad y la legitimidad en los grupos que han de dirigir. Estas condiciones, en última instancia, son imprescindibles para que las empresas puedan desarrollarse al máximo de sus posibilidades. Puede haber buenos técnicos, pero si no hay alguien capaz de conducirlos, potenciarlos e ilusionarlos, las empresas se quedan a mitad de camino.

Para finalizar, querría compartir con Artur Carulla la voluntad de ser inversores, y añadiría, inversores de éxito. No me gustaría invertir a fondo perdido, sino que espero que el retorno, tanto empresarial como social, sea lo más elevado y rápido posible.

Àngel Castiñeira: Muchas gracias, Joan. Dado que todavía disponemos de un poco de tiempo, me parece oportuno abrir un breve turno de palabras para que, quien lo desee, pueda transmitirnos su opinión y sus expectativas sobre la Cátedra.



Enrique López: Mi percepción del liderazgo ha sido siempre la de una persona con un elevado grado de compromiso y una gran capacidad de renuncia, características que solo reúnen las personas muy consistentes, tras las cuales subyacen unos valores muy firmes. En este sentido, me gustaría que la Cátedra explorase también la relación entre liderazgo y espiritualidad. También me gustaría saber si la «S» mayúscula con que se escribe la palabra «LiderazgoS» alude a «Servicio» y «Sociedad».

Ariane Arpa: Buenas tardes. Como directora de Intermón-Oxfam, quiero manifestar dos preocupaciones. En primer lugar, observo que se pretende realizar un análisis muy serio y profundo de los componentes del liderazgo político, social y empresarial; sin embargo, me gustaría que esto no nos hiciera perder de vista el componente más humanístico del liderazgo. Como personas somos una unidad, y la sociedad se compone de personas que, en consecuencia, dan lugar a una mezcla compleja y, al mismo tiempo, a un equilibrio entre esos distintos elementos. Por tanto, es deseable que la voluntad de profundizar en tales aspectos no nos haga perder la visión de conjunto.

Mi segundo comentario tiene que ver con las previsiones de futuro. Al conocer la composición de la Cátedra, me sorprendió que solo hubiera una mujer en el equipo docente y que no hubiera ninguna entre los patronos y promotores. Me preocuparía que, en una iniciativa tan seria como esta, que tanto puede aportar a la sociedad, no se tuviera en cuenta un elemento tan básico como la mujer.

En cualquier caso, felicito a ESADE y a todas las organizaciones que respaldan este proyecto, que considero muy necesario para el fortalecimiento de nuestra sociedad civil.

Manel Salvador: Me gustaría hacer una pequeña reflexión acerca de la figura de ESADE. Ciertamente, para una persona de formación técnica que se adentra en el mundo de la gestión empresarial, una iniciativa como la que hoy se presenta tiene mucho valor.

En ESADE, la preocupación por los valores no nace con esta Cátedra, sino que

cuenta con una larga tradición. Personalmente, me encuentro en la fase de promoción dentro de la empresa y, en ese camino ascendente, nadie me ha pedido nada de lo que se ha mencionado aquí. Hace tres años tuve la oportunidad de asistir a un curso sobre estas cuestiones, pero lo hice por voluntad propia. Por tanto, agradezco a ESADE esta iniciativa y le animo a desarrollarla, pues está aportando una formación que su público potencial, los empresarios, en la mayoría de los casos aún no pide a las personas que salen de las escuelas de negocios.

Pere Monràs: Para la Fundació Cercle per al Coneixement, esta propuesta entroncaría con el vínculo entre el liderazgo y la economía del conocimiento. La historia de la humanidad está marcada por los liderazgos, pues estos han llevado a conquistar tierras y mercados, y a lograr avances en diversos ámbitos.

El giro estratégico en que nos hallamos inmersos quiere responder al reto que supone pasar de una sociedad industrial a una sociedad basada principalmente en los valores. Hoy es preciso que activemos el talento, que lo organicemos de la manera más conveniente y que potenciemos el que el factor humano forme parte de nuestras empresas como si se tratase de una materia prima más del proceso de producción. Esto significa que el liderazgo debe ser capaz de dar respuesta a estas cuestiones, aunque no sea fácil. No es necesaria una revolución, pero sí que se transformen muchas cosas, y no podemos esperar a que estas evolucionen por sí solas, sino que se requieren estrategias claras de transformación.

La gobernanza democrática no es algo que corresponda a cualquier sociedad, sino a la compleja y diversa sociedad actual; como consecuencia, no puede desarrollarse en las formas simples de antes, sino que precisa reinventar elementos y nuevas maneras de ponerla en práctica. En este sentido, creo que la iniciativa es extraordinariamente esperanzadora.

Josep Ramon Morera: He quedado perplejo y gratamente sorprendido por esta iniciativa, que aplaudo, como han hecho todos los que me han precedido. Si me lo permiten, me arrogaré una representación que no tengo como trabajador público.

La Cátedra cuenta con un excelente equipo académico, una parte sustantiva de cuyos miembros se dedica cotidiana y permanentemente a la gestión pública. El Consejo Asesor es, asimismo, de primer nivel, y la presencia de emprendedores y



Université de la Sorbonne
(la Sorbonne)

à l'Université de la Sorbonne
Université de la Sorbonne
Université de la Sorbonne

Université de la Sorbonne
Université de la Sorbonne
Université de la Sorbonne

ESADIE

de la sociedad civil, de primera magnitud. A todos ellos me gustaría recordarles la existencia de un colectivo creciente, como es el de los trabajadores públicos.

Cataluña tiene todavía una escasa tradición de administración pública. El próximo mes de junio se celebrará el II Congreso Catalán de Gestión Pública, en el que estará presente el grueso del equipo académico, del mismo modo que lo estuvo en la edición anterior; de hecho, a ellos hay que atribuir la responsabilidad de haberlo hecho posible. Sin embargo, me gustaría pedirles que conciban su aportación a ese Congreso no solo desde ese punto de vista, sino favoreciendo, al mismo tiempo, la participación activa de los emprendedores. Sin duda, sería muy positivo que se estableciese un diálogo abierto entre la gestión pública y la sociedad civil.

Intervención: Me gustaría dirigir a la Cátedra una propuesta desde la perspectiva de la ciudadanía anónima. No solo os pido resultados, como ya se ha dicho, sino, sobre todo, que los difundáis y que con ellos hagáis que la sociedad se tambalee, haciéndole saber que hay personas que piensan, que denuncian que determinadas cosas han dejado de estar de moda y que se defienden otros estilos de liderazgo. Me gustaría que este mensaje llegase no solo a través de una entidad académica, sino a través de un conjunto de personas con una representatividad empresarial, académica y social muy destacada.

Artur Juncosa: Únicamente me gustaría insistir en algo que ya se ha dicho en algunas de las intervenciones que se han realizado desde la mesa. El título de este acto de presentación es *El compromiso de liderar en tiempos de cambio*, y en tiempos de cambio es fácil caer en la tentación de las modas. Para evitarlo, hay que ir a las raíces, y aquí se han citado las más sólidas: se ha hablado de Plutarco, de los profetas, de humanismo... Yo he desarrollado una labor docente en este campo durante muchos años. Leed a Platón, Aristóteles, Plutarco...; leed la Biblia, la historia de David... Es preciso profundizar en lo humano, saber qué es el hombre, analizar qué papel puede desempeñar según las circunstancias, debatir qué rasgos son perennes y no, simplemente, modas. En esas obras no encontraréis liderazgo económico, pero sí cuestiones enormemente importantes, que son también la base del hombre económico.

Andreu Puig: Desde la Asociación de Antiguos Alumnos de ESADE y desde el Espai Vicens Vives, debo deciros, con toda simpatía, que habéis entrado en un campo de dimensiones difícilmente abarcables. Llevo un rato recogiendo en una lista los temas que la Cátedra quiere abordar, y el inventario incluye, entre otros, liderazgo político,

liderazgo en las administraciones públicas, liderazgo en el mundo empresarial, en Europa, en los medios de comunicación, espiritual... Yo aún añadiría otro: liderazgo en la inmigración. Actualmente, el colectivo de inmigrantes representa el 8% de nuestra población, por lo que es preciso que desarrolle liderazgos propios. Se trata de un área a la que a menudo no se presta la suficiente atención.

Todas las cuestiones que han ido surgiendo plantean un doble reto: en primer lugar, crear líderes; en segundo lugar, intentar que esos líderes vayan más o menos hacia el mismo lugar. Sin embargo, corremos el riesgo de ir en direcciones contrarias y, por tanto, de quedarnos quietos. En efecto, hemos de encontrar líderes, pero también puntos en común y de consenso con ellos, para tirar todos del mismo carro y en la misma dirección.

Josep Maria Canyelles: En la actualidad y en el marco del nuevo modelo económico, los liderazgos no son un elemento de lujo, sino algo esencial. A decir verdad, creo que hoy resultaría imposible gestionar nuestras organizaciones sin liderazgo. Hemos pasado de una situación en que el directivo hacía o hacía hacer a otra muy distinta, en la que el directivo debe hacer que se haga. Esta posición se podría calificar de «pasiva»; sin embargo, nada más de lejos de la realidad, pues se trata de una actitud altamente proactiva. Hacer las cosas de forma indirecta, creando las condiciones para que se puedan llevar a cabo, es absolutamente necesario en las organizaciones y la sociedad actuales. Hay que inducir cambios, para conseguir desarrollar una cultura que los sienta y los haga posibles.

Por otra parte, es muy importante democratizar y desacralizar el liderazgo. Hoy el liderazgo es necesario, porque es un requisito de nuestra economía y, por tanto, no podemos dejarlo solo en manos de los grandes líderes. Como se apuntaba ahora, en referencia a la inmigración, la sociedad habla cada vez más de líderes naturales, de emprendedores, tanto desde el punto de vista empresarial como desde el punto de vista social. Este concepto se ha puesto de moda en los últimos años y, en mi opinión, responde realmente a una necesidad de nuestra sociedad: fomentar la aparición de emprendedores económicos y sociales y hacer que ese carácter emprendedor forme parte de la cultura de nuestra sociedad.

Àngel Castiñeira: Muchas gracias. Antes de ceder la palabra al director, me gustaría llamar la atención sobre las páginas 12 y finales del pequeño cuaderno donde se exponen los objetivos de la Cátedra, en las cuales se incluye una batería de preguntas. La Cátedra, pues, comienza planteando preguntas y no ofreciendo respuestas. Creo

que darnos a conocer y presentar nuestras cartas por medio del tipo de preguntas e inquietudes a las que pretendemos responder es una función académica. No hay duda de que también en este punto tendremos mucho que hacer.

Carlos Losada: Antes de dar por concluido el acto, me gustaría dirigirles unas palabras. Recuerdo que, cuando estudiaba marketing, me explicaban que lo más importante era ajustar las expectativas a lo que uno iba a hacer. Creo que hoy lo hemos hecho al revés: hemos elevado mucho las expectativas y, en consecuencia, debemos comprometernos a ajustarlas, a priorizar (pues todo lo que aquí se ha planteado tiene una importancia extraordinaria), a dar lo mejor que puede dar esta institución y todas las personas que pueda movilizar, a generar análisis profundos, a pensar sin límites y a tener, como se ha dicho, valentía e independencia en las propuestas.

Como decía un profesor muy reconocido en esta casa, Heifetz, «nosotros tenemos ahora responsabilidades, pero lo más importante es devolver esas responsabilidades a los actores reales». Así pues, me gustaría devolverles la responsabilidad, porque todos los aquí presentes ya están actuando como líderes y tienen ante sí el mismo reto que nosotros afrontamos desde la perspectiva académica. Esperamos proporcionarles las herramientas necesarias para favorecer y enriquecer su liderazgo.

Para acabar, quiero darles las gracias sinceramente, no solo por su asistencia, sino muy especialmente porque la presencia de todos ustedes pone de manifiesto su interés. Esperamos contar con los aquí presentes y con muchas otras personas que nos han hecho llegar su disponibilidad para acompañarnos en este largo viaje. Sin duda ofreceremos resultados, pero, aun a riesgo de decepcionar en alguna medida a los inversores que antes han intervenido, creo que esos resultados solo pueden llegar a medio y largo plazo. Muchas gracias.

RESUMEN DE ACTIVIDADES CURSO 2006-07



Europa: la necesidad de nuevos liderazgos

ESADE Madrid, 30 de noviembre de 2005

Coloquio con Antonio Garrigues Walker,
Jordi Pujol y Felipe González



El poder cooperativo: otra forma de gobernar

ESADE Barcelona, 2 de febrero de 2006

Sesión académica con Daniel Innerarity.



El compromiso de liderar en tiempos de cambio

ESADE Barcelona, 8 de marzo de 2006

Acto de presentación de la Cátedra



Los retos del liderazgo hoy

Monasterio Sant Benet de Bages, 13 de junio de 2006

Jornada de reflexión y debate.



**Management Gurus: An Indian Soundtrack
on leadership and spirituality**

ESADE Barcelona, 21 de septiembre de 2006

Sesión académica con Edwina Pio.



**What 21st century leaders can learn
from 16th century jesuits**

ESADE Barcelona, 15 de noviembre de 2006

Sesión académica con Christopher R. Lowney



Leading Change

ESADE Barcelona, 21 de noviembre de 2006

Seminario con John Kotter.



La salida a bolsa del Banc Sabadell

ESADE Barcelona, 17 de enero de 2007

Ciclo Moments de Lideratge con Josep Oliu.



**El liderazgo de los equipos deportivos
de alta competición**

ESADE Barcelona, 29 de enero de 2007

Coloquio con Pepu Hernández



Programa Pensar el Lideratge

ESADE Barcelona, marzo y mayo de 2007

Programa de formación.



¿Qué significa ser líder?

ESADE Barcelona, 1 de marzo de 2007

Sesión inaugural (abierta) del programa

Pensar el Lideratge, con Jordi Pujol.



A New Model of Leadership

ESADE Barcelona, 22 de marzo de 2007.

Sesión académica con Michael C. Jensen



Liderazgo e investigación en Cataluña

ESADE Barcelona, 18 de abril de 2007

Sesión académica con Andreu Mas-Colell.



Liderazgo y globalización

ESADE Barcelona, 31 de mayo de 2007

Sesión de clausura (abierta) del programa Pensar el Lideratge, con Antoni Brufau.

- Proyecto de investigación Quins valors per demà? Dirigido por Àngel Castiñeira y Natàlia Cantó, con el apoyo económico de la Fundación Lluís Carulla.

Creación del Observatori de Valors, que incluye los siguientes trabajos:

- 1- Diversitat i identitat
- 2- Qualitat humana
- 3- Joves i valors
- 4- Vida pública
- 5- Els valors dels catalans

- Proyecto de investigación Multistakeholders. Dirigido por Josep M. Lozano, con el apoyo económico de Abertis.

- Proyecto de investigación LEAD Competencias directivas. Dirigido por Ricard Serlavós, con el apoyo económico de IZASA.

Colección CuadernoS de Liderazgo

1. Europa: la necesidad de nuevos liderazgos
2. El poder cooperativo: otra forma de gobernar
3. Los retos del liderazgo hoy
4. Management Gurus: An Indian Soundtrack on leadership and spirituality
5. What 21st century leaders can learn from 16th century jesuits
6. A New Model of Leadership
7. Lideratge i recerca a Catalunya



Colección Quins valors per demà?

1. Diversitat i identitat. Sabrem conviure en la diversitat?
2. Qualitat humana. Com entendre la qualitat humana?
3. Joves i valors. Què mou els nostres joves?
- 4 Participació ciutadana. El valor del compromís amb la vida pública
5. Els valors dels catalans



RESUMEN DE ACTIVIDADES CURSO 2007-08



Proyecto de Investigación

Observatori de valors.

Con el apoyo económico de la Fundació Lluís Carulla.

Proyecto de Investigación

LEAD Competencias directivas.

Con el apoyo económico de IZASA.

Proyecto de Investigación

Compromiso cívico y liderazgo social.

Con el apoyo económico de la Fundació Jaume Bofill.

Colección CuadernoS de Liderazgo



Número 8

Què significa ser líder?
(Jordi Pujol)



Número 9

Lideratge i Globalització
(Antoni Brufau)



Número 10

Cualidades del liderazgo y competencias de gestión para la responsabilidad de la empresa
(Informe para la EABIS)



Número 11

La sortida a borsa del BancSabadell
(Josep Oliu)



Número 12

Liderar el canvi en un entorn multinacional i multicultural: el cas EPSON
(Ramón Oller)



Número 13

Els lideratges intangibles de l'era mediàtica
(Mònica Terribas)

Colección CuadernoS de Liderazgo



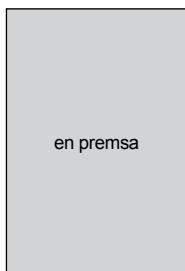
Número 14

**El valor dels
lideratges**
(Àngel Castiñeira &
Josep Maria Lozano)



Número 15

**Liderazgos clave
en las sociedades
avanzadas.
Segunda jornada
de reflexión y
debate en
Sant Benet
de Bages**
(AA.VV.)



Número 16

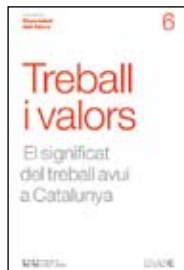
**Ejemplo y
carisma**
(Javier Gomá)

Colección Observatori de Valors



Número 5

**Mitjans de
Comunicació i Valors**
(Ferran Sáez Mateu)



Número 6

Treball i Valors
(Carlos Obeso)



Número 7

Família i Valors
(Lluís Sáez)



Número 8

Exclusió Social
(Anna Jolouch)



Sense Número

**Els valors dels
catalans 2008**

Sesiones académicas



Ejemplo y carisma

Javier Gomá

30 de enero de 2008



Liderar la governança global

Montserrat Guibernau

19 de febrero de 2008



Los liderazgos intangibles de la era mediática

Mònica Terribas

9 de abril de 2008



Gobernanza: Normalización del concepto y nuevas cuestiones

Luís F. Aguilar

20 de mayo de 2008

Momentos de Liderazgo



Liderar el cambio en un entorno multinacional y multicultural: el caso EPSON

Ramon Ollé

ESADE Barcelona

22 d'octubre de 2007



De la Presidencia del Barça (2003) a la victoria de dos ligas y la Champions (2006)

Joan Laporta

ESADE Barcelona

28 de febrero de 2008



Pensar el Lideratge 2008 – ESADE Barcelona

El liderazgo intelectual



Inauguración del programa Pensar el Lideratge 2008
José Antonio Marín
ESADE Barcelona
31 de enero de 2008

Liderar la gobernanza democrática en y desde las instituciones



Clausura del programa Pensar el Lideratge 2008
Manuel Marín
ESADE Barcelona
24 de abril de 2008



Pensar el Liderazgo 2007/08 – ESADE Madrid



Los retos del liderazgo hoy
Inauguración del programa Pensar el Liderazgo 2008
Carlos Losada y Antonio Garrigues Walker
ESADE Madrid
6 de noviembre de 2007

Globalización y liderazgo



Clausura del programa Pensar el Liderazgo 2008
Juan Ramón Quintás

II Jornada de reflexión y debate en Sant Benet de Bages



Liderazgos clave en las sociedades avanzadas. Una reflexión desde Cataluña y España.

El liderazgo desde la perspectiva de género y el liderazgo científico

Jornada de reflexión y debate

Monasterio de Sant Benet de Bages

19 y 20 de noviembre de 2007

Actos de presentación de publicaciones



Jóvenes y valores. ¿Qué mueve a nuestros jóvenes?

Acto de presentación del libro *Joves i valors. Què mou els nostres joves?* (Lluís Sáez & Teodor Mellén)

Estació Espai Jove, Girona

16 de octubre de 2007



Calidad humana. ¿Cómo entender la calidad humana?

Acto de presentación del libro *Qualitat humana. Com entendre la qualitat humana?* (Jordi Collet & Marta Fernández)

Casal de l'Espluga de Francolí

26 de octubre de 2007



Identidad y diversidad. Sabremos convivir en la diversidad?

Acto de presentación del libro *Identitat i diversitat. Sabrem conviure en la diversitat?* (Dolors Oller)

Universitat de Lleida

6 de noviembre de 2007



Los valores de los catalanes 2007

Acto de presentación de los nuevos volúmenes de la colección
Observatori de valors
Col·legi Oficial de Doctors i Llicenciats en Filosofia i Lletres i en
Ciències de Catalunya
16 de enero de 2008



Participación Ciudadana. Compromiso con la vida pública

Acto de presentación del libro *Participació Ciutadana. El compromís amb la vida pública* (Francisco de la Torre)
Parlament de Catalunya
1 de abril de 2008



Observar los valores: una Cataluña en transformación

Conferencia
Carles Duarte y Àngel Castiñeira
Alberg Pere Tarrés
4 de abril de 2008



Medios de comunicación y valores

Acto de presentación del libro *Mitjans de comunicació i valors*
(Ferran Sáez Mateu)
Fundació Lluís Carulla
14 de mayo de 2008



Los valores de los catalanes 2008

Acto de presentación de los nuevos volúmenes de la colección
Observatori de valors
CCCB
10 de junio de 2008

ESADE

Av. de Pedralbes, 60-62

08034 Barcelona

Tel.: + 34 932 806 162

Fax: + 34 932 048 105

A/e: catlideratges@esade.edu

ESADE

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

abertis

Agrollmen

gasNatural

IZASA

QUADIS

Executive Education