



Xavier Coll, presidente del Comité Ejecutivo del International Center for Leadership Development (ICLD) de la Fundación CEDE; Antonio Ruiz Va, director académico, y José Mª Jordá, director general de la Fundación CEDE.

## Programa Transformational Leadership del ICLD

# Xavier Coll, Antonio Ruiz Va y José Mª Jordá

# ¿Qué líderes necesitamos en nuestras organizaciones?

*El programa 'Transformational Leadership' del International Center for Leadership Development de la Fundación CEDE se plantea un objetivo muy ambicioso que, a la vista de los testimonios de sus participantes, altos directivos de grandes organizaciones multinacionales, cumple sobradamente: ofrecerles la oportunidad para reflexionar acerca de qué modelo de líder quieren ser y cómo transformarse para conseguirlo. Para ello les aporta diferentes herramientas de diversa índole, que alimentan su cuerpo, alma e intelecto con sesiones de mindfulness y consejos nutricionales; conversaciones con los más altos directivos como Isidro Fainé, Amparo Moraleda o Salvador Alemany; o desafíos intelectuales para desarrollar sus verdaderos potenciales como directivos. La 12ª edición del Programa, de ENAGÁS, tendrá lugar del 22 al 27 de octubre en la Universidad Corporativa de Gas Natural Fenosa en Puente Nuevo.*

'Transformational leadership' ha permitido reflexionar ya a más de 350 participantes, altos directivos de empresas como Telefónica, Repsol, CaixaBank, Gas Natural Fenosa, Abertis, Inditex, KPMG, Bankia o Deloitte en sus once primeras ediciones, celebradas en los últimos cinco años, acerca del modelo de líderes que las organizaciones necesitan y que ellos quieren ser.

Mediante una experiencia desafiante, que combina el diálogo con destacadas personalidades (empresarios, científicos, médicos, comunicadores, de-

portistas...), una visión multidisciplinar del liderazgo y una constante introspección personal de sus participantes, se preparan para dirigir sus organizaciones a lo largo de una semana, en un entorno singular, alejados del quehacer diario. La inspiración, el respeto, el ejemplo, el positivismo o la colaboración, así como la conveniencia de practicar estilos de vida saludable guían la secuencia del programa amparado por una visión ética del liderazgo transformador.

**Cuando ya se han celebrado once ediciones de 'Transformational Leadership', rememoremos, por favor, cómo fueron sus inicios hace cinco años...**

**Antonio Ruiz Va.** Esta aventura tiene su origen en dos momentos y con dos grupos distintos: por una parte, Xavier Coll, que ya ejercía su responsabilidad como director general de RRHH de "la Caixa" venía reflexionando con un grupo de profesionales amigos del IESE acerca de cómo se podría mejorar el desarrollo del liderazgo en grandes empresas con una visión más abierta y humanista.

Por otra parte, en la Universidad Pompeu Fabra, un colaborador mío y yo mismo, como director de uno de los programas de marketing y RRHH, también reflexionábamos sobre cómo se podría reenfocar el liderazgo.

En la primavera del año 2011 coincidieron ambas visiones y retamos al futuro para crear un Centro Internacional de Desarrollo de Liderazgo. Desarrollamos un borrador del Centro y para implementarlo se sumó al equipo Jose Maria Jordà, director general de la Fundación CEDE recién creada, quien lo presentó a la Fundación, que lo aprobó, y así inició su andadura el proyecto.

**José María Jordà.** La Fundación CEDE ya se había creado con la voluntad de formar al directivo y la creación del Centro Internacional de Desarrollo del Liderazgo nos encajaba perfectamente. A mí me pareció una contribución crucial al programa que los patronos de la CEDE pudieran participar como profesores. Jugué con la ventaja de que el presidente, Isidro Fainé, ya lo apoyaba y no nos resultó difícil recabar el apoyo de la mayoría.

**Xavier Coll.** En los orígenes del programa tomamos como ejemplo al atleta que se prepara para los Juegos Olímpicos: tiene que poseer la musculatura, el estilo y la técnica para competir. Además, tiene que llegar en perfecta forma mental. A este nivel, la diferencia entre una medalla de oro, una de plata o una de bronce depende de factores psicológicos. Si lo aplicamos al mundo directivo, las escuelas de negocio prepararan muy bien a los futuros ejecutivos en estrategia, finanzas o marketing, pero en menor medida en los elementos más "humanos" y relacionales que determinan la calidad del directivo. ¿Cómo consigue uno conocerse a sí mismo y gestionar su entorno de relaciones para poder gestionar un equipo? Este es el elemento que da sentido al Programa.

La idea primordial era conseguir que los directivos llegaran a la cincuentena siendo efectivos en su función, en plenitud, y sin síndrome de *burn out*.

**En sus testimonios, los participantes destacan como muy positiva la parte más emocional y humana del programa. ¿Es una premisa cultivar a la persona que hay detrás del directivo para conseguir transformar al líder?**

**Antonio Ruiz Va.** Ponemos a nuestros alumnos delante del espejo porque creemos que no se

puede ejercer como buen profesional sin ser buena persona y, por lo tanto, el principio tiene que ser 'reconócete'. Empezar por las mañanas con una conversación directa y sincera con altos directivos es una manera aspiracional de empezar una jornada de trabajo.

**Xavier Coll.** A principios de este siglo surgió la idea de que los comportamientos de los directivos, como personas, vienen muy determinados por factores como los neurotransmisores. Empezó a analizarse el hecho de que, dependiendo del tipo de reacciones que se produzcan en su organismo puedan comportarse de una manera o de otra y que esto sea determinante a la hora de tomar decisiones acertadas en situaciones complicadas. A partir del momento en que empieza a haber más conocimiento sobre la neurociencia aplicada al comportamiento humano, pero también al liderazgo, empiezan a estudiarse otros elementos como la alimentación o la actividad física como factores que impactan en el individuo. Empezamos así a disponer de instrumentos más científicos para entender el comportamiento de un líder. Y no solo para entenderlo sino también para gestionarlo y modificarlo.

Esto queda muy bien reflejado en el programa: ejercicio físico por la mañana, mindfulness a mediodía, hablar de nutrición, neurotransmisores y

neurociencia durante las presentaciones. Un buen directivo tiene que saber gestionar, en primer lugar, a sí mismo y, después, sus relaciones con los demás. Para ello, es necesario trabajar y entrenar. Cuanto más entrenas, desde el punto de vista de gestión de tus emociones y de tus reacciones con las personas que te rodean, mejor reaccionarás en momentos críticos.

Un coronel de los marines mantiene la idea de que sus oficiales no dan lo mejor de sí mismos cuando se enfrentan a una situación extrema de guerra. Lo que hacen en esa situación es retornar a su nivel más bajo de entrenamiento.

En gran medida, los directivos somos básicamente gestores de relaciones. Es fundamental aprender y entrenar estos procesos para tener éxito y el ICLD está diseñado con este objetivo.

**Antonio Ruiz Va.** Se trata de que aprendan herramientas, prácticas, etc. que les ayuden a relacionarse mejor con su entorno. Uno de los profesores dice que solo se aprende aquello que se ama y tratamos de que amen aquello que van a tener que practicar y utilizar. Desde el primer día, llegan un domingo, se autoorganizan en equipos perfectamente balanceados, de distintos géneros, empresas, áreas funcionales y personalidad. Se les ponen unas pruebas muy interesantes y se complementa con enseñanzas.



**"El directivo debe entrenarse para gestionar sus respuestas en situaciones críticas porque, en primera instancia, es un gestor de relaciones"**

**Xavier Coll, de CaixaBank**

# “Transformador, aventura, premio”

Así ven el “Transformational Leadership” sus participantes



**Carmen Fernández,**  
directora de Cultura y Talento de  
Gas Natural Fenosa



**Silvia Ciurana,**  
directora de Selección y Desarrollo de  
Caixabank



**Joaquín Hormaechea,**  
director de RRHH de  
Repsol

## ¿Cuáles eran sus objetivos y se han cumplido?

**Carmen Fernández, de GNF.** Mis expectativas eran altas por varias razones y se han visto cumplidas sin lugar a dudas. El programa es de altísima calidad en cuanto a participantes, cuadro académico y organizador. Te plantea retos y te ofrece alternativas para que puedas decidir sobre tu rol profesional y también personal.

“Es un programa que te hace vivir un proceso de transformación como líder”,  
Carmen Fernández, de GNF

**Silvia Ciurana, de Caixabank.** Había oído hablar muy bien del programa y de la experiencia de los participantes y tenía ganas de participar. Es un programa ambicioso e intenso y tienes la oportunidad de compartir experiencias de los directivos participantes, de los profesores y de los compañeros.

**Joaquín Hormaechea, de Repsol.** Ya me habían comentado sobre lo excelente del Programa. Es muy singular y especial y en materia de liderazgo es el mejor que he hecho sin ninguna duda. Mis objetivos se cumplieron con creces. Me llevo aprendizajes que forman ya parte de mi manera de ver las cosas, no solo en el ámbito de gestión en la compañía sino también en el entorno privado (familia y amigos). Me ofreció otra manera de enfocar los problemas, de ver más en el largo plazo.

**Anna Viñolas, de ISS.** Antes de empezar el curso nadie puede imaginar lo que va a encontrar; el hecho de que comience un domingo por la tarde ya da pistas sobre que va a ser algo diferente... fuera de lo normal. Y así es, sin lugar a dudas.

**Luis Tejero, de Abertis.** La expectación era muy alta, tanto por el nivel de los ponentes como por el ambicioso objeto del curso (qué tipo de líderes necesitan y necesitarán las empresas.) No sólo se cumplieron con creces, sino que dos años después sigo revisando muchas veces lo que trabajamos en el programa para aplicarlo en mis retos diarios.

**Gemma Medrano, de Bankia.** Las expectativas eran altas porque hay pocas oportunidades de compartir conversaciones con personas de la talla profesional de este programa. Lo que más me sorprendió era el enfoque de las intervenciones porque los directivos y otros profesionales compartían con nosotros su experiencia vital, lo que les había funcionado bien, lo que no repetirían, sus valores y su forma de pensar sobre temas de negocio y otros aspectos. Se habla de liderazgo con una perspectiva global, más completa y profunda de lo habitual.

## ¿Qué factores destacaría como más positivos?

**Carmen Fernández, de GNF.** Para mí, la clave de la excelencia es que quieras recomendarlo y repetirlo. Ser consciente de que no eres la misma tras haber pasado por esta formación experiencial.

**Silvia Ciurana, de Caixabank.** Destacaría la variedad de temáticas y de formatos pedagógicos, que permiten que la experiencia de aprendizaje sea más divertida y útil.

**Joaquín Hormaechea, de Repsol.** El constante baño de liderazgo, desde las charlas con líderes del calibre de Isidro Fainé, a las clases de yoga en las que te das cuenta de lo importante que es cuidar tu cuerpo; pasando por las temáticas después de la cena y los trabajos en grupo. Hay un verdadero elemento transformacional que te hace preguntarte, dónde estoy y dónde puedo llegar a estar.

**Anna Viñolas, de ISS.** Pasado ya un tiempo desde mi participación, valoro la oportunidad de haber podido escuchar de primera mano el testimonio de personas como Isidro Fainé, Amparo Moraleda, Francisco Bellil, etc., personas a las que nunca hubiera tenido acceso y el curso me dio la oportunidad de conocer en su faceta más humana. Para mí, fue un honor y algo que recordaré siempre.

**Luis Tejero, de Abertis.** Desde el primer momento sientes que es un programa único, que eres de los pocos que tiene la fortuna de recibir. Destacaría sobre todo el planteamiento distinto a cualquier otra formación, el ambiente de aislamiento y la diversidad y nivel de actividades que se realizan.

**Gemma Medrano, de Bankia.** Lo más sorprendente fue cómo, desde el principio, lo que escuchaba y compartía en las sesiones me removía y me llevaba a una introspección sobre mí misma, mis valores, creencias y a la reflexión sobre mi rol directivo. Ninguna intervención te deja indiferente y el conjunto es increíblemente desafiante. El programa te permite abordar aspectos intelectuales, emocionales y físicos, todos ellos importantes para lograr el equilibrio necesario al que como personas y directivos debemos aspirar.

**La valoración global del curso extraída de los cuestionarios respondidos por los participantes al finalizarlo es de excelente (un 4'79 sobre 5). ¿Cuáles son los próximos retos para las futuras ediciones?**

**Jose María Jordá.** Es un reto mantener el espíritu, la satisfacción, incluso nuestro propio es-

tímulo. No es solo la décima más de valoración que se ha incrementado en el último curso. Nosotros mismos también nos creamos nuestros propios retos, como nuevos matices, nuevos ponentes... cambiamos el *leif motiv* en cada curso.

**Antonio Ruiz Va.** El reto es seguir trabajando y

que todo el equipo matenga la pasión e ilusión iniciales. Y eso se renueva observando el brillo en los ojos de los alumnos. Se trata de que la gente se autorreconozca de otra forma para poderse relacionar con las personas. Nadie puede entrar en un proceso de transformación si no entra en la autotransformación personal.



**Anna Viñolas,**  
directora de Desarrollo de RRHH de  
ISS



**Luis Tejero,**  
jefe de Gestión de RRHH de  
Abertis



**Gemma Medrano,**  
directora de Gestión de Personas y  
Directivos de Bankia

**¿Qué momento concreto de la semana destacaría?**

**Carmen Fernández, de GNF.** Recuerdo la tarde del domingo muy especialmente y también las primeras horas de la mañana, los paseos conversacionales con el resto de los participantes, las sesiones con líderes empresariales de primer nivel. Aunque para mí hubo un hito fundamental que fue el trabajo en equipo con nuestro tutor, que me hizo pensar y tomar algunas decisiones respecto a mí misma y a mi responsabilidad como líder de un equipo.

**Silvia Ciurana de Caixabank.** Hay muchos momentos destacables, pero me quedo con las experiencias directivas explicadas en primera persona. También me parece muy interesante incorporar espacios de activación corporal y mindfulness.

**Joaquín Hormaechea, de Repsol.** El programa es muy equilibrado, desde la sesión de la mañana en la que te relajas en cuerpo y mente hasta las charlas magistrales después de cenar. Todo ello en un entorno distendido y participativo. Más que un programa es una aventura en la que vives momentos de mucho enriquecimiento personal y profesional. Poder departir en un entorno disidente y abierto con líderes del calibre de Isidro Fainé, Amparo Moraleda, Salvador Alemany y oradores de talla mundial es fascinante. Destacaría, por tanto, el equilibrio y el enorme nivel en el que transcurre todo el programa.

**Anna Viñolas, de ISS.** Claramente los “diálogos de liderazgo” con los que se abre el día, fuente de inspiración para mí. Un regalo que no tiene precio. Lo mejor del curso sin ninguna duda.

**Luis Tejero, de Abertis.** Sin duda el ecuador de la semana, cuando el colectivo ya es un grupo consolidado,

empiezas a ser consciente de lo que vas a sacar del curso, el motivo real por el que estás allí e inevitablemente sientes tristeza porque a partir de ese momento empieza a acercarse el final.

**Gemma Medrano, de Bankia.** La ruta del aprendizaje está muy bien diseñada y organizada. Como momento, yo destacaría que al finalizar el lunes (el programa comienza el domingo por la tarde) me di cuenta de que estaba viviendo una experiencia diferente y verdaderamente transformadora no solo para mi función como directiva sino también a nivel personal. Varios de los asistentes coincidíamos en que, sin darnos cuenta, llevábamos todo el día inmersos en un proceso de auto-reflexión y, lo que es más importante, que necesitábamos tener ese momento en nuestra vida para hacerlo.

**¿Cómo definiría lo que le ha aportado el programa?**

**Carmen Fernández, de GNF.** Viéndolo en perspectiva temporal, creo que me ha ayudado más de lo que incluso pensé al finalizarlo. Llegó en un momento de inflexión en mi carrera profesional y me permitió ser consciente de la decisión vital de querer avanzar en mi desarrollo como líder y qué tipo de líder debía ser y cómo trabajar día a día para evolucionar. Y ahora me doy cuenta de que aún me queda mucho por aprender.

**Silvia Ciurana de Caixabank.** He podido participar en una experiencia de reflexión sobre liderazgo con profesionales y compañeros de primer nivel. Es una oportunidad de aprendizaje y de retarse para poder aportar más en el futuro.

**Joaquín Hormaechea, de Repsol.** Me fascinó el con-

cepto holístico del liderazgo: para poder liderar a otras personas necesitas poder liderarte a tí mismo (cuerpo, mente y espíritu). También la generosidad del líder, ofrecer sus éxitos a los demás, al equipo a los que le rodean, con el máximo desinterés, así como el potencial de este país para tener éxito, poder posicionarnos como líderes mundiales en diferentes sectores. El entorno en el que se celebra el curso y los compañeros.

**Anna Viñolas, de ISS.** Personalmente, un parón en mi día a día y una semana entera dedicada por completo a mí, a reflexionar sobre qué puedo ofrecer a quienes me rodean y cuál es mi compromiso en la vida. Profesionalmente, me obligó a pensar qué le estoy dando como líder al equipo que tengo a mi cargo; ¿soy inspiración y ejemplo para ellos? ¿qué quiero ser y qué estoy dispuesta a hacer/cambiar para conseguirlo?

**“Más que un programa es una aventura de enriquecimiento personal y profesional”,  
Joaquín Hormaechea, de Repsol**

**Luis Tejero, de Abertis.** Supuso una experiencia inolvidable que me aportó humanidad, compañerismo, absoluta visión global y me ayudó a definir el tipo de líder que quiero ser en mi carrera profesional.

**Gemma Medrano, de Bankia.** Participar en el programa fue un premio y una de las mejores experiencias de formación y desarrollo, desde el punto de vista intelectual y emocional, que he vivido.

**¿Qué les ha aportado a ustedes este Programa?**

**Antonio Ruiz Va.** Para mí es un privilegio y un lujo haber acertado con la percepción de que era necesario y haber encontrado a los amigos socios con los que poderlo llevar adelante. Yo entonaría la canción “Gracias a la vida, que me ha dado tanto”

**José M<sup>a</sup> Jordá.** Me ha gustado hacerlo con mi aportación desde el momento inicial hasta consolidarlo. Hoy creo que es secundaria y me gustaría iniciar otro proyecto.

**Xavier Coll.** Me ha aportado tres elementos. Primero, percibir que tus acciones tienen un impacto en las personas y en la sociedad. Segun-

do, poder hacer realidad un sueño compartido con dos magníficos colegas: Antonio y José María.

Y, finalmente, poder colaborar con una fantástica institución como es la Fundación CEDE, liderada por Isidro Fainé y con un cuadro excepcional de directivos ■