

# El liderazgo efectivo

Entrevista a Xavier Coll, director general de Recursos Humanos y Organización de CaixaBank.



Es difícil encontrar una empresa con un rol social tan interiorizado como **CaixaBank**. “Todos los profesionales de CaixaBank somos conscientes de que nuestra misión es aportar valor a nuestros clientes, a nuestros accionistas y a la sociedad, en general, porque nuestro compromiso social va más allá, no sólo por la obra social que realiza nuestro principal accionista, la Fundación Bancaria “la Caixa”, sino por la manera diferencial con que ejercemos nuestra actividad financiera”, asegura Xavier Coll, director general de Recursos Humanos y Organización de CaixaBank.

Esta vocación social y de servicio se ha mantenido durante sus más de 100 años de historia gracias al empeño del equipo directivo y la implicación e identificación con ella de sus profesionales. La entidad bancaria siempre ha sostenido que las personas son “el pilar fundamental de su actividad y su principal activo” y, por eso, trabaja para seleccionar a los mejores profesionales, retenerlos y favorecer su desarrollo profesional y humano.

El principal responsable de estas iniciativas, Xavier Coll, es además un profesional activo en el ámbito del liderazgo. No en vano, es uno de los impulsores del programa Transformational Leadership del International Center for Leadership Development (ICLD), un centro de excelencia y alto rendimiento para directivos, cuya creación fue aprobada por el Patronato de la Fundación CEDE, en octubre de 2011. Con demostrada experiencia, fue vicepresidente de RRHH en el Banco Mundial y director de RRHH en el BEI. Su trayectoria profesional es todo un ejemplo.

**FEDERICO FERNÁNDEZ DE SANTOS:** Javier Fernández Aguado asegura que los intangibles son la parte esencial tanto del ser humano como de las organizaciones. Para los humanos no hay nada más importante que tener a alguien a quien querer y que te quiera, y eso es un intangible. La felicidad es un intangible producto de una suma de tangibles. Y en las organizaciones sucede algo similar. Él dice que las organizaciones tienen alma, un espíritu que hay que cuidar porque este, a su vez, genera entusiasmo compartido y sostenibilidad

**para los proyectos. Como responsable de personas en CaixaBank, ¿está de acuerdo con que las empresas tienen alma?**

XAVIER COLL: Es obvio que las empresas tienen una cultura y unos valores. Estos, de carácter intangible, vienen determinados por comportamientos, emociones, sentimientos, etc. Pero lo esencial, a mi parecer, es la constatación de que estos atributos nacen del día a día de cada una de las personas dentro de las empresas. Mi teoría, que complementaría la del profesor Fernández Aguado, es que los valores no se pueden fijar ex-ante, sino que se consolidan a través de las acciones que realizamos los directivos, y que han de ser una referencia y un ejemplo para el conjunto de los miembros de la organización.

Debe existir una consistencia y coherencia entre las acciones y los valores, creando lo que el profesor Fernández Aguado denomina “alma”. Si las instituciones las hacen las personas y los valores nacen de las acciones, la pregunta es: ¿qué tipo de líderes necesitamos para alcanzar la excelencia empresarial?

Para que una institución tenga unos valores y una cultura propios se necesitan líderes sólidos, sabios, empáticos y que creen ilusión. La experiencia me ha enseñado que las instituciones son sostenibles y coherentes cuando el liderazgo genera niveles elevados de motivación.

El buen líder es el que tiene “talento para gestionar el talento”. Parte de esta habilidad nace de la confianza en uno mismo, generada a través de un profundo autoconocimiento. No es posible gestionar adecuadamente una organización si uno no es capaz de gestionarse a sí mismo.

**F.F.S.: Michael Porter afirma que otorgar a las empresas atribuciones diferentes a las puramente económicas se veía hace unos años, y desde los grupos de poder, con escepticismo. Hoy, conseguir que los negocios sean una fuerza que ayude a mejorar la sociedad es el asunto más urgente que deben acometer las empresas, ya que las ONGs y los gobiernos carecen de las herramientas y recursos para enfrentarse a todos los problemas sociales. CaixaBank siempre se ha dedicado a esta realidad. Es difícil encontrar una empresa donde tengan todos tan integrados este rol social... ¿Cómo influye la gestión de las personas para que la entidad sea líder en este aspecto? ¿Qué forma de gestionar tiene la compañía para que todo el mundo conciba la labor social como una parte integral de su función?**

X.C.: Es cierto que “la Caixa” es pionera en estos aspectos. De hecho, nació con una razón de ser y un rol social muy concretos: hacer frente a determinados problemas sociales y crear un sistema sostenible de planes de pensiones, seguros y ahorro para las clases trabajadoras que, hasta entonces, carecían de esta protección.

Desde entonces, los directivos que la han liderado nunca se han apartado de este objetivo, y siempre han dado un ejemplo de coherencia entre acciones y valor.

Tras la reciente desvinculación de CaixaBank y la Fundación para cumplir con la regulación europea, tanto el banco como la Fundación han adoptado roles más diferenciados. Sin

embargo, estos cambios no han implicado en ningún momento que los objetivos de la Fundación dejen de estar reflejados en el banco.

Enlazando con el profesor Porter respecto a la necesidad de conseguir que los negocios sean una fuerza que ayude a mejorar la sociedad, creo que es precisamente lo que nosotros hacemos al mantener la vocación de nuestra institución, que va más allá de la atención a nuestros clientes y del logro de una excelente retribución para el accionista.

Las empresas tienen que contribuir socialmente aportando valor añadido a la sociedad para seguir mejorando su bienestar. En consecuencia, la mentalidad de buen un líder tiene que incorporar una visión social más amplia.



**F.F.S.: Recientemente Forbes publicaba un estudio en el que aseguraba que los empleados esperan tener herramientas sociales y de colaboración en su empresa. Con empleados cada vez más digitales, empresas como Airbnb o Pandora han creado entornos de trabajo donde todos estos elementos están organizados desde los Recursos Humanos para inspirar a los empleados a que vivan una experiencia laboral completa. Además de las funciones tradicionales, los RRHH van a tener que entrar a participar en funciones como la comunicación interna, la creación de foros internos, la formación por demanda... ¿Qué opina de estas funciones? ¿Y del desarrollo de las redes sociales dentro de las empresas?**

X.C.: Es una pregunta muy compleja que puede ser determinante para definir el futuro de los departamentos de Recursos Humanos. La evolución empresarial es rápida y, por ejemplo, en

estos momentos, en una de las 14 Direcciones Territoriales del banco, Barcelona, el 30% de la plantilla lleva menos de tres años con nosotros.

3.000 nuevos empleados, esencialmente millennials, que llegan con unos valores y una cultura propia. No sólo son técnica y digitalmente distintos, sino también diferentes desde el punto de vista aspiracional y relacional.

Para crear entornos que ofrezcan una experiencia laboral más completa debemos empezar por comprender cómo adaptarnos a los cambios, teniendo en cuenta nuestras necesidades y las de los futuros empleados.

En un entorno de digitalización, donde la velocidad de cambio es cada vez mayor, los profesionales tienen que ser capaces de adaptarse y, para ello, necesitan una enorme capacidad de aprendizaje y de autogestión. Si las empresas más tradicionales estaban acostumbradas a una gestión vertical y jerarquizada, hoy estamos en un mundo donde la rapidez de gestión y la eficiencia son críticas; un entorno idóneo para las nuevas generaciones hábiles a la hora de trabajar en sistemas de gestión transversal con estructuras de liderazgo más colaborativas.

Con esto no quiero dar por obsoleta la jerarquía actual, sino resaltar que vamos hacia entornos que serán progresivamente más fluidos y basados en sistemas de relación en red y menos estructurales.

Otro aspecto fundamental de este colectivo es que buscan trabajar en empresas con valores diferentes y aquí, como antes he mencionado, nuestra relación con la Fundación Bancaria “la Caixa”, es un valor diferencial que los atrae.

También he comentado antes la cualidad de saber gestionarse a sí mismo para aspirar a ser un buen profesional y un directivo efectivo. En este sentido, las empresas necesitamos proveer a nuestros empleados de un marco de flexibilidad para gestionar su propio tiempo.

Éste es un aspecto que necesitamos entender y estudiar mejor para mantener un equilibrio adecuado entre productividad y conciliación. Así, si los profesionales más jóvenes quieren gestionar sus propios recursos (ocio, horario, teletrabajo, movilidad...), debemos evolucionar nuestras organizaciones para adaptarnos a esta nueva realidad. Esto implica una nueva cultura organizativa que reconozca con más claridad el logro basado en resultados.

**F.F.S.: La tecnología aporta cada vez más soluciones a la gestión. ¿Hasta qué punto está evolucionando en el entorno de los Recursos Humanos? ¿Cómo ayuda para la evaluación de personas, equipos o funciones?**

X.C.: Estamos viviendo una revolución. En los años 80 empezaron a realizarse procesos de evaluación por competencias, rankings, valoraciones anuales, etc., que transformaron el entorno de los RRHH. Hoy estamos entrando en una época que marcará un antes y un después; estamos ante un cuestionamiento de los actuales sistemas de incentivos.

La motivación, clave del rendimiento, está cambiando. ¿Qué motiva a la gente a trabajar mejor? La evaluación por competencias es un buen sistema para evaluar a aquellos bien posicionados, pero es también un sistema que desmotiva a aquellos que tienen una valoración baja.

Lo realmente atractivo para las compañías radica en ser capaces de convertir el espacio de la evaluación en un espacio de desarrollo para las personas. Necesitamos que los sistemas de evaluación -básicos para la meritocracia- discurren en un entorno mucho más positivo y constructivo.

La evaluación debería ser mucho más amplia en determinados aspectos donde la neurociencia y la psicología nos puedan ayudar a comprender con mayor rigor y profundidad la complejidad de las situaciones. Como he dicho, estamos viviendo una revolución donde el proceso tradicional por competencias va a poder ser enriquecido, tomando en consideración factores más objetivos.

**F.F.S.: Habla de que los modelos de organización jerárquica están cambiando, pero no sólo cambian desde fuera sino que desde dentro están siendo de-construidos. Rediseñar las organizaciones es muy importante. ¿Cómo estamos en España en cuanto a rediseño de organizaciones? ¿Somos conscientes de la necesidad que existe en este ámbito?**

X.C.: Isidro Fainé, presidente de CaixaBank durante muchos años y un excelente desarrollador de talento, nunca ha creído en los organigramas. Siempre ha dicho que los organigramas per se no sirven; que lo que sirven son las personas. Y yo cada día estoy más convencido de la sabiduría de sus afirmaciones.

Pero es cierto que lo que determina que las organizaciones funcionen es tener directivos efectivos, motivadores y que hagan que las cosas progresen.

Ante la pregunta frecuente de si se prefiere directivos que sepan gestionar el presente o gente con visión, no podemos dejar de tener en cuenta lo importante que es para las organizaciones la existencia de ambos perfiles, porque la ejecución necesita visión y la visión sin ejecución no obtiene resultados.

Para rediseñar una organización lo realmente imprescindible es poner en puestos directivos clave a personas competentes. Las acciones que lleven a cabo estos profesionales tienen un efecto mucho mayor que cualquier cambio en el organigrama o en el sistema jerárquico.

Resumiendo, diría que mi visión tiende hacia la consecución, a través del trabajo en la selección y la formación, de un tipo de líder con mentalidad diferente, más abierta y con un mejor autoconocimiento; una mentalidad orientada al futuro, que considere la diversidad, tanto de género como cultural, de ideas, de formación o de edad, como una parte integral de los entornos empresariales.

De esta manera, por ejemplo, frente a la revolución digital crearemos un entorno adaptativo y más flexible en la manera de relacionarnos y pensar. Esto es, precisamente, en lo que estamos trabajando.

**F.F.S.: Según se desprende de esta respuesta, el liderazgo es un tema muy importante para usted. Así lo confirman los cursos de desarrollo de liderazgo más importantes del país (Cursos ICLD) que han nacido gracias a su empeño. ¿Cómo surgió la idea de poner en marcha estos cursos que llevan ya 12 sesiones en cinco años y que, además, tienen un importante retorno?**

X.C.: Igual que los deportistas se preparan para los Juegos Olímpicos desde un punto de vista físico y mental para competir en las mejores condiciones, los directivos también tienen que estar en perfecta forma física y mental para participar en sus “juegos empresariales”.

Más allá de los temas técnicos que dominan los buenos profesionales, hay otros aspectos que tienen gran influencia en la vida y en el desempeño de un directivo. Para ser un buen directivo, vuelvo a repetirlo, lo primero que hay que hacer es conocerse a uno mismo.

El autoconocimiento nos hace ser conscientes del estado de forma que debemos tener para poder alcanzar el rendimiento necesario para cumplir con nuestras obligaciones. Este conocimiento se ha dejado al azar durante muchos años permitiendo que los directivos vayan formándose por voluntad casi propia o por inercia. Pero en los últimos años, nos hemos dado cuenta de que el autoconocimiento incide con éxito en el comportamiento del líder.

Recuerdo la respuesta de un gran directivo ante la pregunta: ¿Los directivos nacen o se hacen? Fue: Yes, both (sí, ambas). Esto quiere decir que para ser directivo hay que tener unas determinadas capacidades, pero éstas también deben desarrollarse de una determinada manera. Y en todo el proceso de desarrollo del directivo es esencial conocerse a uno mismo.

El profesor de Liderazgo del IESE, Alberto Ribera, compartió conmigo recientemente una de las enseñanzas del reconocido experto en gestión empresarial Peter Drucker, quien a sus 90 años llegó a una conclusión que rompía con su dilatada trayectoria académica: “Después de todos estos años, he decidido dejar de enseñar cómo gestionar personas en el trabajo, que ha sido una de mis asignaturas estrella. No creo que lo más importante para los ejecutivos sea aprender a gestionar a otras personas. Por eso ahora me dedico principalmente a enseñar cómo gestionarse a uno mismo”.

Yo creo que el gran valor que aporta el ICLD es que se ha convertido en un foro único donde los directivos pueden observar, de primera mano, cómo se gestionan los líderes a sí mismos. Además, explora las herramientas procedentes de diferentes ámbitos como la ciencia, la psicología, la motivación o la salud, que facilitan que se produzca este cambio y que se mantenga.

El reto que tenemos a futuro con estos cursos de desarrollo directivo es asegurarnos que la gente no salga “demasiado contenta”. Para generar un verdadero cambio hace falta un nivel de aprendizaje que implique un cierto sufrimiento. Por eso, quizás al curso le falte profundizar

en el “dolor” del cambio. Hasta ahora no hemos forzado a la gente a examinarse a sí misma en profundidad y hacer este cambio requiere “sangre, sudor y lágrimas”.



**F.F.S.: Usted dio una ponencia en el Círculo de Barcelona centrada en el estrés en las organizaciones. Fue una de las ponencias más interesantes que he escuchado por provenir de alguien que ha vivido y está en las “trincheras”. Recuerdo que también participó en esta charla un profesor del IESE que hablaba de la necesidad de “tensionar” las organizaciones, y que José Ignacio Goirigolzarri, presidente de Bankia, habló de la necesidad de instalar un sentido de urgencia. ¿Hasta qué punto es necesario que las organizaciones tengan estrés? ¿Dónde está el equilibrio? ¿Estamos viviendo demasiado estrés en el entorno empresarial?**

X.C.: El estrés forma parte del trabajo y de la vida familiar. En la vida siempre hay estrés, en mayor o menor intensidad. La pregunta esencial que todo directivo tiene que hacerse es: ¿Cómo gestiono yo mi estrés?

En primer lugar, creo que el estrés del trabajo y el familiar están íntimamente ligados. Si vienes estresado de casa, tu día en la empresa probablemente será estresado. Y, al revés, si has tenido un mal día en el trabajo lo normal es que eso también afecte a tu vida familiar.

Cuando coincido con personas que ocupan puestos directivos en cualquier lugar fuera de su entorno laboral, me gusta hacer un experimento que consiste simplemente en preguntar: ¿cómo estás?

Algunos contestan que se encuentran muy agobiados. Otros, en cambio, responden que están fantásticos y, además, se preocupan por preguntar cómo estás tú. Esa es la diferencia entre un directivo de categoría regional y otro de la Champions League. Para desarrollarse como directivo es imprescindible aprender a gestionar el estrés, elevarse, tener una actitud positiva y con disposición a ayudar.

En este contexto, tiene razón el presidente de Bankia, José Ignacio Goirigolzarri, en que para mejorar la productividad y el desempeño es necesario un cierto “sentido de urgencia, de tensión”. Saber gestionar positivamente esa tensión es fundamental y precisa de voluntad, práctica y tiempo. Tener espacio para uno mismo es fundamental.

El conocido periodista norteamericano Tom Friedman escribe en su libro Thank You for Being Late, que la diferencia entre una máquina y el cerebro es que la máquina tiene un botón de apagado, que al apretarlo la desconecta y deja de funcionar, mientras que el cerebro humano empieza a funcionar precisamente cuando aprietas ese “botón”.

Hay que dejar espacio y libertad a las personas y capacitarlas para que piensen por sí mismas. Profundizar en uno mismo a menudo da miedo pero, ¡no hay nada mejor que conocerse! Yo soy un convencido de que si te conoces bien tienes un amigo, y si te conoces mal, puedes ser tu peor enemigo. Esto es lo que diferencia a los grandes líderes del resto.

---

**Xavier Coll es director general de Recursos Humanos y Organización de CaixaBank**

**Entrevista publicada en Executive Excellence nº142 oct. 2017.**