

Premio Homenaje a José María Cervelló 2012

**JOSÉ MARÍA CERVELLÓ: EL ATÍPICO LIDERAZGO DE
LA GENIALIDAD**

Por Gaspar Desconcertado

JOSÉ MARÍA CERVELLÓ: EL ATÍPICO LIDERAZGO DE LA GENIALIDAD

Por Gaspar Desconcertado

Cuando tuve conocimiento de la existencia de este Premio Homenaje a José María Cervelló pensé, por un lado, que era una estupenda oportunidad para escribir sobre él y que iba a disfrutar mucho, y, por otro, que sería muy sencillo encontrar algún tema en el que centrarme, dado que, como bien señalaba la propia convocatoria, su figura presenta una gran variedad de facetas profesionales y personales. Iluso de mí. Me ha resultado tremendamente complicado elegir entre todas ellas. De hecho, creo que, en realidad, no he realizado elección alguna, como van a poder comprobar aquellos que lean estas páginas. Aunque bien es cierto que, al menos, no me equivocaba en lo primero, y he pasado muy buenos momentos en la preparación de este escrito, no sólo conmigo mismo y mis innumerables recuerdos de José María, sino también en la inestimable compañía de muchos de los que compartieron momentos de su vida.

Al objeto de nutrirme de experiencias, opiniones y percepciones sobre José María que completaran las mías, he aprovechado estos últimos meses para conversar con bastantes de aquellos que lo conocieron en distintos ámbitos, tanto en su actividad profesional como en su vida personal. Con algunos de ellos tengo un contacto habitual, y con otros menos frecuente, e incluso he llegado a conocer personalmente a varios con motivo de este Premio. A todos les debo mi agradecimiento por hacerme disfrutar con el relato de parte de sus vivencias con José María, y por hacerme pasar minutos –horas en la mayoría de las ocasiones- tan agradables, pero también debo expresar mis disculpas para una gran parte de mis interlocutores, pues resulta imposible plasmar la ingente cantidad de anécdotas que he recopilado dentro de los límites de extensión a los que debo ceñirme conforme a la convocatoria, como igualmente resulta imposible citarlos a todos. Ello no obsta para que la aportación de cada uno haya sido de gran valía, trasladándome de forma tangible un cariño, respeto y admiración por la persona que da sentido a esta Cátedra que resulta, asimismo, muy difícil de reflejar en su verdadera dimensión.

Debo, además, dar las gracias a estas personas por ayudar a ponerme sobre la pista del tema concreto sobre el que debía encauzar la amalgama de ideas sobre José María que bullen en mi cabeza. En realidad, creo que ese tema ya estaba ahí desde un principio, sólo faltaba que me diera cuenta.

Voy a tratar –y sólo tratar, puesto que no soy, ni mucho menos, un experto en la materia, ni tengo los conocimientos en psicología necesarios para nada más- de exponer los motivos que me han llevado a concluir que José María era, sin lugar a dudas, un líder. Un líder atípico, diferente y peculiar, que a primera vista no parece encajar en la idea que como tal podemos tener en nuestro pensamiento, pero un líder, sin duda, cuyo calado en la vida personal y profesional de los demás ha sido más profundo de lo que él mismo podría haber imaginado. En definitiva, en este ensayo se contiene un breve análisis –profano- sobre su figura y el encaje de la misma en la concepción, clásica y moderna, del liderazgo.

Estoy convencido de que a José María no le hubiera gustado nada mi decisión final al respecto. Nunca se consideró un líder, ni se hubiera sentido cómodo con tal denominación. Probablemente tampoco me habría atrevido a escribir sobre ello si él continuara con nosotros, aunque sólo fuera por no tener que defenderme de los razonamientos que, a buen seguro, José María esgrimiría para desmontar mi conclusión y los fundamentos de la misma. Pero lo cierto es que, utilizando uno de sus principios generales preferidos en el ámbito jurídico, querido José María, *“los contratos son lo que son, y no lo que las partes dicen que son”*.

¿Cómo es un líder?

Puesto al apasionante reto de dar forma y sentido a esta tarea, me surge un primer e inevitable interrogante: ¿Cómo empezar? Se suele decir que hay tantas definiciones sobre el liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto, lo cual no facilita demasiado la cuestión. Buscando la mayor objetividad posible podríamos partir del significado que la RAE otorga a la palabra *“líder”*, definiéndola como *“persona a la que un grupo sigue, reconociéndola como jefe u orientadora”*. A su vez, *“jefe”* es *“superior o cabeza de una corporación, partido u oficio”*, y *“orientador”* *“el que orienta”*, teniendo el verbo *“orientar”* como acepciones más aceptables en el marco del presente texto las de *“informar a alguien de lo que ignora y desea saber, del estado de un asunto o negocio, para que sepa mantenerse en él”* y *“dirigir o encaminar a alguien o algo hacia un fin determinado”*. Obviamente, la definición de líder de la RAE se nos queda muy corta en este caso.

¿Jefe? Pues sí, en muchos momentos de su vida José María fue el jefe de muchas personas, pero ello no significa que su liderazgo se derivara de tal posición. Además,

también tuvo jefes. Jose María decía que nunca le había gustado mandar, que siempre había preferido ser el segundo o el tercero, pero no el primero. En cualquier caso, en relación a este punto hay un consenso absoluto entre la generalidad de los estudiosos en la materia: el liderazgo no tiene que ver con la posición jerárquica que se ocupa. Una persona puede ser el jefe de un grupo y no ser su líder y, al contrario, puede ser el líder sin ser el jefe.

¿Orientador? Tal y como se define el término, no parece cuadrar demasiado, pues él no “dirigía” a las personas, al menos no de forma directa y con la motivación específica de hacerlo, no las conducía como si fuera un pastor con sus ovejas, ni tampoco con la firmeza de un general a sus tropas. Sí las “encaminaba” en muchas ocasiones, pero ¿”hacia un fin determinado”? El significado de orientador que podemos asociar a José María, y sobre el que volveré, sin duda es mucho más profundo, y tampoco casa muy bien con lo que la RAE nos dice.

Ante la insuficiencia de la definición, hay que adentrarse, por tanto, en un estudio más detallado de las diferentes características que marcan o identifican a un líder, y nada mejor para ello que partir de las ideas de aquellos que saben realmente del asunto.

Visionario.

Una de las principales características que definen a un líder, según la gran mayoría de los tratadistas, es la visión a largo plazo. Un líder es un visionario, alguien que se adelanta a los acontecimientos, se anticipa a los problemas para encontrar soluciones y detecta oportunidades donde otros no pueden verlas. Según Warren Bennis (Nueva York, 1925), profesor estadounidense, experto en liderazgo y administración de negocios, “*el liderazgo es la capacidad de transformar la visión en realidad*”. Mucho tiempo antes, el filósofo, político y orador romano Lucio A. Séneca (Córdoba, 4 a.C – Roma, 65) ya afirmaba, en la misma línea, que “*cuando un hombre no sabe hacia dónde navega, ningún viento le es favorable*”.

¿Era José María un visionario? Indudablemente, sí. Evitando la grandilocuencia que suele asociarse a este término, no se puede calificar de otro modo a quien, por ejemplo, vivió de primera mano y con un papel tan relevante el desarrollo y crecimiento de los grandes despachos de abogados en este país, y en especial la evolución de lo que hoy

llamamos “servicios legales” en las *Big Four* en general, y, desde dentro, en Ernst&Young en particular.

No se puede definir de otra manera a quien, en su momento, fue director de estrategia y marketing de Ernst&Young, en relación a dicha rama legal, o representante y cofundador de la red internacional de abogados de esta Firma. Resulta llamativa sobremanera la labor que desarrolló en lo que al marketing se refiere, teniendo en cuenta el tradicional rechazo que ese concepto producía a los abogados hasta no hace tanto tiempo. Elementos tan sencillamente habituales hoy en día como folletos o *brochures*, utilizados por la práctica totalidad de los despachos de abogados, no lo eran para nada hace veinte años, y han sido varias las personas que estos días atrás, en nuestras charlas, han recordado con admiración y cariño aquellos que José María diseñó entonces para dar a conocer los servicios jurídicos que podían prestarse desde Ernst&Young, ensalzando su originalidad, sencillez y claridad en el mensaje.

También destacó como una figura clave en las relaciones con el Ilustre Colegio de Abogados de Madrid (ICAM), pero no sólo en representación de Ernst&Young, sino también del resto de las *Big Four*, en los difíciles tiempos en los que se planteaba con gran fuerza la cuestión de la incompatibilidad entre los abogados y las auditoras. Luis Martí Mingarro, decano del ICAM durante 15 años, no ha dejado de recalcar, en no pocas ocasiones desde que nos conocemos, la enorme labor que José María realizó en este sentido, aportando una extraordinaria visión de conjunto de la situación para tratar de conciliar todas las posturas y de facilitar el encaje de todo tipo de despachos jurídicos profesionales dentro del Colegio. Visión de futuro, sin duda.

Como no, también fue un visionario en su labor docente, siendo éste quizás el campo en el que esa visión resultó más sorprendente. José María fue el auténtico creador del “método del caso” que, durante generaciones, ha presidido el espíritu de las clases impartidas por los distintos profesores en el Instituto de Empresa, y del cual él ha sido su máximo exponente. Los que tuvimos la enorme suerte de asistir a sus sesiones, no salíamos de nuestro asombro. Nunca antes habíamos tenido un profesor así, que nos “descolocara” de tal manera, que nos dejara sin argumentos, hasta el punto incluso de llegar a hacernos enfadar a más de uno, pero que, en definitiva, nos forzara a pensar y razonar al límite de nuestra capacidad. Porque ese era el verdadero objetivo que José María perseguía con sus clases: hacer que sus alumnos pensaran. No pretendía

enseñarnos la solución de los problemas jurídicos, su intención era que aprendiéramos a discurrir para llegar a esa solución por nosotros mismos. ¿Que mejor forma de prepararnos de cara al futuro?

Su asignatura, “Política de Asesoría”, no sólo era la más rara que habíamos tenido jamás, sino que era todo un reto. El propio José María contaba en ocasiones que los alumnos no temían sus primeras preguntas, sino todas las que venían detrás. Cuánta razón tenía. Pero muchos años después, cuando los detalles concretos de los casos prácticos del máster se difuminan y desaparecen de la memoria de los que lo cursaron, aún permanece, imborrable, el recuerdo nítido de aquellos que él planteó en sus clases. Eran casos únicos, que comenzaban con lo que parecía una pregunta sencilla –como el tipo de norma que es nuestro Código Civil- o que partían de un hecho habitual de la vida cotidiana –como el niño jugando con el globo en la terraza de su casa- y que, sin saber muy bien como, se convertían en problemas irresolubles con José María rebatiendo todas y cada una de nuestras argumentaciones. Jaime Beltrán, Director en Ernst&Young Abogados, me cuenta entusiasmado como, habiendo olvidado la multitud de casos que tuvo que resolver hace ya más de veinte años, únicamente recuerda como él les explicó, con toda claridad, el funcionamiento del IVA y el ITP a través del símil con el jugador de fútbol que lanzaba un penalti y el portero que debía detenerlo.

Igualmente visionaria fue su concepción de lo que debía ser un máster de asesoría jurídica y fiscal. Él mismo ha relatado en varias ocasiones como Diego Alcázar le dio la libertad necesaria para diseñar los que se convirtieron en los programas jurídico y fiscal por excelencia en España. Hoy en día, bajo las mismas premisas, lo siguen siendo, y se han extendido al ámbito internacional, idea o vocación ésta que también estaba muy presente en la estructura que José María tenía en su cabeza, y que iba moldeando año a año.

Conviene, además, detenerse unos instantes en una cualidad esencial de José María que se me antoja imprescindible como pilar básico de su capacidad de mirar hacia el futuro: era un gran estratega, en el más amplio sentido de la palabra. Por supuesto, era un excelente estratega jurídico, que no sólo conseguía detectar los problemas existentes en un asunto con una precisión única, sino que también lograba encontrar el camino para solucionarlos, en la medida que fuera posible. En palabras de Agustín Calzada, también Director en Ernst & Young Abogados, era un “*láser jurídico*”, capaz de diseccionar los

problemas como si de un solomillo se tratase, de partirlos en trozos cada vez más pequeños, de manera que, simplificando, y hallando la solución para esos pedazos más reducidos, lograba alcanzar la manera de enfrentarse a todo el solomillo.

Pero más allá de su tremenda capacidad en el ámbito jurídico, que iba lógicamente unida a su excelsa preparación, José María era un excelente estratega en todos los sectores de actividad en los que participaba. Uno no puede diseñar con éxito un máster semejante, o la actividad de marketing de un despacho de abogados, si no se tiene esa facultad, que también es necesaria para llevar a buen puerto negociaciones, o para tratar cuestiones relativas al funcionamiento interno de un despacho de abogados, entre muchas otras cosas.

Gran parte de su secreto en este sentido radicaba, probablemente, en dos de sus virtudes más palpables: la observación y la escucha. José María era muy observador y, al mismo tiempo, sabía escuchar a las personas. Siempre me decía que se aprendía mucho más observando y escuchando que hablando, y que, en el ámbito profesional, la mayoría de las veces se sacaba más partido dejando que hablaran los demás primero. Es algo que, personalmente, siempre tengo muy presente.

Junto a todo lo anterior, como visionario que era, siempre estaba abierto al cambio, y trataba de anticiparse a él. Un líder, según los expertos en la materia, nunca puede ser alguien conformista o continuista. Si lo hubiera sido, jamás habría abandonado su puesto de abogado del Estado para incorporarse al sector privado, ni hubiera tomado parte activa en muchas de las empresas a las que dedicó su vida, algunas de las cuales él mismo reconocía que le generaban tantas satisfacciones como problemas. Un ejemplo claro de esa mentalidad está en el consejo, o más bien recomendación, que daba muchas veces a los alumnos del Instituto de Empresa que le preguntaban sobre la carrera profesional y el desarrollo de la misma: *“Cada cinco años aproximadamente debes preguntarte dónde estás y a dónde vas, y, si no tienes respuesta a la segunda cuestión, debes moverte”*.

Persona de acción.

Un líder, en opinión común de los estudiosos, es una persona de acción. Bueno, pues aquí parece que tenemos un primer problema. A primera vista, nadie calificaría a José María como una persona de acción, tal y como lo entendemos, a priori, cualquiera de

nosotros. Su propia manera de ser, marcada por la calma, la discreción, e incluso su forma pausada de hablar, parecen alejar de su persona tal consideración. Si alguien nos pregunta por un ejemplo de persona de acción, con total seguridad vamos a nombrar a hombres o mujeres cuya imagen nada tienen que ver con la que guardamos de José María.

Pero vamos a detenernos un poco sobre el verdadero significado de este calificativo. John Maxwell (Michigan, 1947), escritor estadounidense experto en liderazgo, dice que *“El pesimista se queja del viento. El optimista espera que cambie. El líder arregla las velas”*. ¿Arreglaba José María las velas? Algunas velas sí, pero probablemente muchas no. Al menos no directamente. En gran cantidad de ocasiones ni siquiera decía como hacerlo, pero lo que sí hacía era lanzar alguna idea, alguna sugerencia, sobre como analizar la forma de arreglarlas. Y lo que es más importante, depositaba la confianza precisa en sus colaboradores para que cosieran o remendaran las velas, o incluso fabricaran unas nuevas. Este es un aspecto importante sobre el que regresaré después, pues tiene que ver con su capacidad para gestionar grupos humanos y para practicar lo que podríamos denominar el “arte de la delegación”.

Marcus Joseph Sieff (Manchester, 1913 – Londres, 2001), empresario inglés y presidente de la empresa Marks & Spencer de 1972 a 1982, decía que *“un líder debe demostrar que sabe estar al frente, que está al día, que está capacitado para su puesto y que está levantado desde muy temprano”*. Esta afirmación implica, en cierto modo, que el líder debe estar “al pie del cañón” en todo momento, siendo una persona de acción en, valga la redundancia, constante acción.

De un primer vistazo, nos costaría situar a José María en tal concepción. ¿“Al pie del cañón”? En muchas ocasiones, no era fácil encontrarle ni cerca del cañón. Jaime López-Chicheri, que lo fichó para Ernst&Young y compartió tantos años con José María, en el terreno profesional y en el personal, me lo define como alguien *“inubicable”*. Era complicado saber donde estaba, pues sus múltiples ocupaciones y aficiones le podían llevar a cualquier parte de España y Europa, en tiempos en los que no se tenían las facilidades de comunicación que hoy nos proporcionan las nuevas tecnologías, y se dependía de los teléfonos fijos. A todo ello se une el hecho, constatado por la unanimidad de mis interlocutores y por mí mismo, de que era bastante desorganizado,

en el sentido habitual del término. Aunque como el propio José María indicaba, con una leve sonrisa, él era organizado a su manera.

Pero, ¿qué es verdaderamente estar “al pie del cañón”? ¿Un líder ha de ser personalmente ejecutivo en cada ocasión? ¿Es preciso, utilizando un símil militar, que tome parte en la batalla siempre al frente de las tropas, espada en mano y mirada al frente? Podemos caer en el error de encontrar ejemplos históricos que respondan a esta idea de liderazgo, pero tampoco sería justo para estos individuos, pues tenían muchas cualidades que los distinguían. El hecho de que algunos líderes tengan esta actitud no quiere decir que estemos ante una cualidad imprescindible para ser considerado como tal.

De nuevo, no podemos equivocarnos y dejarnos guiar por la apariencia. El hecho de que fuera una persona difícil de localizar no conlleva que no tuviera muy presentes sus responsabilidades. Al respecto, Jaime López-Chicheri me añade que, efectivamente a su manera, tenía que ser organizado, porque siempre cumplía los cometidos que tenía dentro de Ernst & Young, y lo hacía con gran éxito. Aunque en ocasiones Jaime tuviera que enterarse de dicho éxito porque se lo contaban terceros. El caso es que, cuando tenía que estar, José María estaba. Y si no estaba él en persona, era porque creía que no era necesario y estaba alguien en quién confiaba.

¿Qué es, por tanto, una persona de acción? Los teóricos del liderazgo se inclinan por considerar que se trata de aquella persona que sabe tomar decisiones con agilidad, que se enfrenta a los problemas tan pronto se presentan, y que no permite que las cosas se demoren con el tiempo. Pero al mismo tiempo, hay que saber distinguir a una persona de acción de una alocada. Un líder no se precipita. Hay decisiones que deben madurarse, para las que se necesita tiempo, y hay problemas que sólo se solucionan con una estrategia a medio o largo plazo. Podemos reconocer con facilidad a José María en esta descripción, siendo como era alguien dotado de una extraordinaria agilidad mental, y que sabía manejar perfectamente los tiempos de los asuntos que le atañían y sobre los que tenía que tomar decisiones.

Su mujer, María Teresa, alababa una tarde de sábado su capacidad para saber priorizar en todo momento, para detectar que temas o que personas requerían de una atención inmediata y cuales podían esperar, e incluso para rebajar la tensión nerviosa de los que esperaban. Todo ello, tras la llamada angustiada que recibió de uno de los enfermeros

que los acompañaron a ambos durante tantas horas, Vitaly, que necesitaba hablar urgentemente con José María y quería saber si podía ir a verlo esa misma tarde a causa de un problema que le había surgido con el banco. María Teresa, preocupada, tras decirle a Vitaly que acudiera en seguida, tuvo que volver a llamarle para aplazar su cita hasta el día siguiente, porque, según José María, *“no hace falta correr, el banco no abre hasta el lunes”*.

En definitiva, por lo expuesto, no sé si realmente podemos considerar a José María una persona de acción en sentido estricto, pero lo que sí tengo claro es que tampoco podemos decir que no lo fuera.

Lo que viene, sin embargo, a sacarme de dudas es la idea que los tratadistas manejan al poner el concepto de líder en relación con el de persona de acción. La generalidad de los estudios sobre el liderazgo sostiene que un líder no se limita a fijar una estrategia para alcanzar los objetivos, sino que lucha con denuedo para conseguirlos. Y en este aspecto, aparece la figura de José María con una claridad meridiana. No voy a enumerar sus logros en el ejercicio de la abogacía, en la docencia, en el campo de la historia del arte, ni en ningún otro, porque acabaría con el espacio del que dispongo para la realización de este ensayo, y porque parto del conocimiento profundo que ya tienen los lectores del mismo sobre José María, pero el conjunto de todos estos logros es una prueba extraordinaria de la lucha constante por conseguir sus objetivos.

No quiero, sin embargo, dejar de ilustrar esta cuestión con una breve pincelada de la que fue una de sus pasiones: la bibliofilia, gracias a la cual podemos disfrutar en el Museo del Prado de la Biblioteca que lleva su nombre. Luis Bardón, considerado por José María, además de gran amigo, como su maestro en el mundo de los bibliófilos -un mundo complicado que él mismo definía como bastante cerrado, extraño y elitista- me relata en su librería de la Plaza San Martín como le introdujo en el mismo poco a poco, con las reticencias propias del que enseña un tesoro único, movido fundamentalmente por la pasión que reflejaban las palabras de José María, y también -me apostilla Luis con una media sonrisa- *“porque fue muy pesado”*. Movido sin duda por su amor a los libros y por su innata curiosidad, José María se propuso encontrar el hueco que le permitiera acceder a este mundo, y, dando pasitos a lo largo de unos cuantos años, lo consiguió. No se rendía nunca, y luchaba por superar todos los obstáculos que pudiera existir para la consecución de sus objetivos, apoyándose en dos cualidades muy

importantes: la perseverancia y la paciencia. Ni que decir tiene que esa voluntad de lucha nos marcó a todos los que compartimos tiempo con él en sus últimos años.

En este punto, pero relacionado irremediabilmente con todos los demás, con toda su vida, me gustaría subrayar una frase de José María: *“Sin pasión no hay nada que merezca la pena”*. No hace falta decir más. Pasión. Es obvio que no por tener pasión se es un líder, pero ¿se puede ser un líder sin pasión?

Confianza.

Bueno, ahora viene una fácil. El líder es seguido porque genera confianza en las personas. Sobre este aspecto hay unanimidad total entre los expertos en liderazgo. Para Peter F. Drucker (Viena, 1909 – Claremont, 2005), reconocido abogado y escritor, especializado en la gestión de las organizaciones, *“el requisito final para un liderazgo efectivo es ganar la confianza. De otra manera no habrá seguidores, y la única definición de líder es la de una persona que tiene seguidores”*. En el mismo sentido, podemos incluso citar a Napoleón Bonaparte (Ajaccio, 1769 – Santa Elena, 1821), aunque su liderazgo fuera muy distinto al de José María: *“Si no hay sentido de confianza en la organización, si las personas viven preocupadas por cubrirse las espaldas... la creatividad será una de las primeras víctimas”*.

La capacidad de una persona para que los demás confíen en él es, de forma incuestionable, uno de los pilares básicos del liderazgo, y en este sentido la figura de José María brilla con su máximo esplendor. Probablemente en este caso, si nos preguntan por una persona en quién confiaríamos para tratar un tema delicado, personal o profesional, una amplia mayoría de aquellos que lo conocimos no dudaríamos en citar su nombre. De hecho, muchos lo hicimos, y depositamos nuestra confianza en él en momentos clave de nuestra vida.

¿Cuáles eran las razones por las que José María generaba tal confianza en las personas que lo rodeaban? Para empezar, era honesto. La honestidad es una cualidad consistente, básicamente, en actuar como se siente y se piensa. Los expertos en liderazgo recalcan que el equipo, para tener confianza plena en su líder, tiene que estar absolutamente convencido de que éste va a actuar honestamente y no le va a dejar en la estacada. Robin S. Sharma (Halifax, Canadá, 1965), experto reconocido en liderazgo y desarrollo

personal, con varias obras de éxito en la materia, indica que *"la gente puede oler la sinceridad a kilómetros"* y que *"el liderazgo no es popularidad, sino honestidad"*.

José María destilaba honestidad, no hace falta entrar en muchas explicaciones al respecto, y además era coherente -si es que ambos términos pueden realmente vivir el uno sin el otro- , pues fue siempre consecuente con lo que decía. El novelista y humorista inglés William Thackeray (Calcuta, 1811 – Londres, 1863) decía al respecto: *"Sigue tus convicciones más honestas y mantente firme"*. Ahora bien, los analistas del liderazgo inciden especialmente en que el líder no sólo ha de defender con determinación sus convicciones, también tiene que vivirlas y dar ejemplo. Esto es fundamental.

Me gustaría que los lectores de este ensayo recordaran ahora mismo a José María mientras ejecutaba aquellas acciones, decía aquellas palabras, o tomaba aquellas decisiones con las que él les dio ejemplo. Presumo que será fácil. En mi caso, mientras escribo estas líneas, se me vienen atropelladamente a la cabeza unas cuantas. No importa si estamos hablando del ámbito profesional, docente, o personal, o de cualquier sector de actividad concreto en el que él dejó su impronta, estoy absolutamente convencido de que cualquier persona que conociera un mínimo a José María tomó como ejemplo, en mayor o menor medida, su manera de ser o actuar ante alguna circunstancia. Para muchos, ha sido nuestro ejemplo, con mayúsculas.

No puedo menos que citar aquí a su hermana, María Jesús Cervelló, que creo me viene a dar, con un par de frases, y de la manera más brillantemente sencilla posible, la clave para entender hasta que punto José María podía influir en los demás simplemente por ser como era o hacer las cosas como las hacía. A María Jesús se le ilumina la mirada cuando me dice que *"me enseñaba con sus actos, porque su manera de afrontar las situaciones y de tratar a los demás me hacía darme cuenta de mis errores. Yo soy mejor persona gracias él"*.

María Jesús, yo también soy mejor persona gracias a José María. Muchos somos mejores personas gracias a José María. También, en un terreno profesional, muchos somos mejores abogados, o mejores profesores, o mejores jefes, o mejores trabajadores, gracias a José María. Muchos lo recordamos cuando debemos tomar una decisión importante, o simplemente para ejecutar alguna acción trivial, o tenemos alguna de sus geniales frases en la cabeza para guiarnos en ciertos momentos. Lo curioso es que

también las trasladamos a los más jóvenes. Para numerosos alumnos suyos el “¿dónde lo pone?” es un principio básico del día a día. Mis colaboradores deben estar cansados de escucharlo de mi boca.

Es aquí, en estas reflexiones, donde corresponde traer de nuevo el término “orientador” con el que partía páginas atrás, porque la orientación que nos daba José María con su ejemplo hay que entenderla como una guía de comportamiento, ya sea en el desarrollo de nuestro trabajo o en nuestra vida personal, en asuntos concretos o en el actuar general. Por ese motivo nos sigue guiando aún hoy. No es necesario que esté aquí para aconsejarnos sobre alguna cuestión, tan sólo tenemos que pensar como él hubiera actuado. El abogado y escritor Christian Nevell Bovee (Nueva York, 1820 – Nueva York, 1904) decía, con acierto, que *"el ejemplo tiene más seguidores que la razón. De manera inconsciente imitamos a aquellos que apreciamos y nos acercamos a la gente que admiramos"*.

Aprovechando que en estos últimos párrafos he derivado hacia un enfoque mucho más personal –no he podido evitarlo, aunque, en aras de la mayor objetividad posible, prometo que no pretendía hacerlo- me apetece compartir con todo el que lea este ensayo una de esas anécdotas que reflejan la dimensión que podía alcanzar la influencia que José María. Corría el mes de enero del año 2008, y José María, en un estado ya bastante avanzado de su enfermedad, publicó la primera de sus geniales entradas en el blog de la Cátedra, bajo el título de “Libertad y enfermedad, sorteo, privilegios y carencias”. Poco después de su publicación, a mi madre le fue detectada una leucemia, y tuvieron que ingresarla durante largos meses de tratamiento en la Unidad de Trasplantes de Médula Ósea del hospital. El primer día, cuando apenas llevaba unas horas allí, y aún en ese estado en el que ninguno nos creíamos lo que estaba pasando, me pidió que le imprimiera el texto de José María. Sus palabras la acompañaron y la ayudaron. Lo leía cada vez que necesitaba una inyección de fuerza extra. Mi madre apenas conoció a José María, pero el bien que él le hizo tan sólo con sus palabras, con sus reflexiones sobre la enfermedad y la vida, no tiene precio.

La influencia de José María en sus diferentes casas no puede explicarse con palabras. Puede sentirse de una forma casi tangible si uno habla con las personas que lo trataron en Ernst&Young, en el Instituto de Empresa, en el ICAM, en el Museo del Prado, o en

cualquier otra de las instituciones o entidades en las que realizó alguna actividad. De hecho, creo que no hay otra manera de llegar a tener una percepción real de su figura.

Para cerrar esta cuestión viene al caso esta afirmación del empresario de éxito y escritor estadounidense Jack Welch (Massachusetts, 1935): *“Si tus acciones inspiran a otros a soñar más, aprender más, hacer más y ser mejores, eres un líder”*.

También resulta oportuno acudir al pensamiento chino clásico, representado en la filosofía de Confucio (551 a. C. - 479 a. C.), que nos habla de *“El ejemplo”* como uno de los sustentos del liderazgo, entendido como la facultad de mostrar el camino a los demás por nuestros propios actos, que son los que tienen que hablar por nosotros.

Por otra parte, podíamos observar en José María otros cuatro componentes de su personalidad que alimentaban su particular capacidad de generación de confianza en las personas. Uno era la justicia. Imperaba en él un elevado sentido de la justicia, y no son pocos los pensadores que defienden que un líder debe ser justo, porque no puede dar lugar a agravios comparativos que menoscaben su credibilidad. Ello provocaba que sus decisiones, cuando debía tomarlas y afectaban a otros, fueran aceptadas, pues nadie cuestionaba su objetividad. El escritor estadounidense Napoleón Hill (Virginia, 1883 - Carolina del Sur, 1970), considerado como el autor de autoayuda y superación más prestigioso del mundo, decía al respecto que *“sin un sentido de justicia, ningún líder puede comandar y mantener el respeto de sus seguidores”*. El respeto que se le tenía a José María –por parte de todos: amigos, compañeros, subordinados, miembros de la competencia, clientes, alumnos, colaboradores- era máximo.

Otro era el autodomínio. Los tratadistas consideran que el líder, como referente del equipo, debe ser capaz de controlar sus emociones, especialmente en momentos delicados, ya que no puede mostrar su nerviosismo o abatimiento. Francis Silván, Socio de Ernst&Young Abogados, me cuenta como siempre ha admirado profundamente la calma con la que José María afrontaba los momentos de crisis o de tensión, acentuando que su tranquilidad era contagiosa y muy beneficiosa para el equipo. Si el que lleva el timón está calmado ante la tormenta, la tripulación piensa que la tormenta no va a hundir el barco. Su saber estar en esos momentos daba una gran seguridad a sus colaboradores.

Un componente más era la humildad. José María, que si bien tenía una amplitud de conocimientos impresionante en los distintos ámbitos en los que desarrolló su vida, jamás presumía de ellos. Tampoco presumía de sus logros, hasta el punto de que las personas de su entorno cercano tardaban tiempo en enterarse de los mismos. Por si fuera poco, en el momento en el que decidía comunicarlos, incluso lo hacía con un asomo de vergüenza en el rostro, como sucedió -recordábamos varias personas charlando sobre él hace no demasiado- cuando recibió la Cruz de Honor de la Orden de San Raimundo de Peñafort. Los teóricos del liderazgo están de acuerdo, con total unanimidad, en que la humildad no es síntoma de debilidad, sino de persona realista, con los pies en la tierra, y que ayuda a ganar el respeto del equipo.

Por último, otro era la discreción. José María era la discreción personificada. Como ejemplo ilustrativo, entre las muchas anécdotas que podría relatar al respecto, me quedo con la que me cuenta Nieves Briz, Socia de Ernst & Young Abogados, sobre aquella vez en la que observó como él anotaba en un papel unos números en vertical y en grupos de a dos mientras hablaba por teléfono. Nieves no pudo evitar preguntar a José María sobre tal peculiar sucesión numérica, y la respuesta aún hoy le sigue llamando poderosamente la atención: *“Verás, es que se trata del número de teléfono de un compañero mío que lo acaban de nombrar Ministro, y claro, no quiero que se me pueda quedar completo en ningún lado, no sea que alguien lo vaya a coger”*.

Gran comunicador.

Las dotes de comunicación son imprescindibles para un líder, en opinión de la inmensa mayoría de los estudiosos del liderazgo, pues éste debe necesariamente llegar a sus seguidores, y trasladar su mensaje de manera eficaz y convincente. Ahora bien, ¿qué entendemos por gran comunicador? Si tomamos ejemplos de lo que dichos expertos consideran un buen comunicador, podemos encontrar figuras tan impactantes como Ronald Reagan, Winston Churchill, Hugo Chávez o Felipe González. En consecuencia, tenemos otro problema. José María no puede estar más lejos de ellos.

Tampoco nos ayuda la definición de la RAE sobre este adjetivo: *“Comunicador: dicho de una persona con una actividad pública que se considera capacitada para sintonizar fácilmente con las masas”*. José María no era alguien que enardeciera a las masas. No tenía una presencia apabullante, ni captaba una atención inmediata en cuanto entraba en una sala o al momento de empezar a hablar, ni estaba dotado de una gran expresividad.

Sin embargo, una vez más, es preciso examinar con cuidado las características que no deben faltar del buen comunicador, más allá de los mediáticos ejemplos que he mencionado.

¿Cuál es la esencia del buen comunicador? Lo he mencionado antes: ser capaz de llegar, de trasladar su mensaje. ¿Es realmente imprescindible, por tanto, que un buen comunicador tenga un perfil determinado? ¿Es necesario que ponga a las masas en pie? José María llegaba a los que le escuchaban, y de que manera. Quizás no desde el minuto uno, pero iba calando poco a poco en el auditorio, y terminaba ganandoselo. Por poner un ejemplo, los alumnos del Instituto de Empresa, en la apertura del curso, comenzaban resignados esperando el típico discurso de bienvenida, y terminaban asombrados y mirándose unos a otros.

Pero no tenemos que perder la perspectiva y centrarnos sólo en sus apariciones públicas, pues sus cualidades como comunicador eran especialmente brillantes en las distancias cortas. Es muy apropiado citar aquí al presidente de los Estados Unidos Dwight Eisenhower (Denison, 1890 – Washington, 1969): *"Le diré qué es el Liderazgo: es persuasión, y conciliación, y educación... y paciencia"*. De la paciencia de José María ya he hablado, y de su educación y carácter conciliador lo voy a hacer, pero en este punto del ensayo quiero llamar la atención sobre otra de sus capacidades: la persuasión.

José María era tremendamente persuasivo. Sabía presentar sus argumentos con brillantez, con convicción y con tacto, cuando éste era necesario. María Teresa siempre le decía que era un gran seductor, y no puedo estar más de acuerdo. Su trato personal tenía un trasfondo de calidez que hacía que todo aquel que hablara con él se sintiera cómodo. Todo ello unido a su claridad de expresión, y sustentado en la credibilidad y confianza que generaba, no pueden sino llevarnos a la conclusión de que estábamos ante un gran comunicador.

El conjunto de todas estas características, además, nos llevan a concluir que José María tenía carisma, entendiendo como tal la habilidad natural que tiene una persona para seducir y atraer a otras. Los diferentes autores que han analizado la figura del líder consideran que, si bien el carisma permite ganarse al equipo, que se siente atraído por el que lo posee, no es necesario para ser un líder, aunque ayuda enormemente. Max Webber (Erfurt, 1864 – Múnich, 1920), conocido filósofo, economista, jurista y sociólogo, habla, en este sentido, del líder carismático, dentro de los diferentes estilos

de liderazgo. Sin entrar en mayor detalle sobre este aspecto concreto de la persona de José María, y sobre su encaje en alguno de los tipos de líder que propugna Weber, lo cierto es que no es descabellado, ni mucho menos, calificar como alguien carismático a la persona que da nombre a esta Cátedra.

Por otro lado, no debo terminar este apartado sin referirme a una de los aspectos de la personalidad de José María que más me llamaron la atención cuando comencé a conocerlo realmente: su sentido del humor. Irónico, sensible, oportuno y sorprendente. Su “ *fina ironía gaditana*”, como me la define Jaime López-Chicheri, añadía una pizca de sal a sus actos y palabras, contribuía sentirle cercano, a relajar ambientes, a mejorar la comunicación en los grupos y, en definitiva, a crear vínculos con los demás. José María, lejos de su apariencia de seriedad, era terriblemente divertido. Aunque parezca banal, con todo lo que me aportaba como persona, echo mucho de menos reírme con él. Pido disculpas, de nuevo, no puedo remediar el enfoque más personal.

Motivador.

Relacionada de forma directa con las características que vamos encontrando en José María como figura de liderazgo, y que ya he detallado, tenemos otra más que los tratadistas, por separarla de las anteriores, individualizan en la capacidad para motivar a los grupos humanos. En realidad, esta capacidad es consecuencia de virtudes o cualidades ya mencionadas en los apartados previos, aunque aderezadas con algunas más, como vamos a ver, porque el líder no sólo tiene que tener un mensaje o visión que trasladar a su gente, generar confianza que posibilite que ese mensaje sea creíble, y realizar ese traslado de forma adecuada, sino que también debe ser capaz de ilusionar con aquel. El líder sabe como motivar a su equipo.

¿Era capaz de motivar José María? Creo que esta pregunta también tiene una respuesta sencilla. Huyamos, una vez más, de la imagen del líder que hace que sus seguidores salten de la silla extasiados para acometer cualquier empresa. Ha quedado claro ya que no estamos ante el tipo de líder que coge el megáfono y va llevando a los manifestantes hacia el centro de la ciudad entre gritos de entusiasmo. La motivación que sentían los colaboradores, compañeros y alumnos de José María era más sutil, por definirla de algún modo. Era como una lluvia fina que te va calando poco a poco y cuando te das cuenta estás empapado.

Son múltiples los factores en los que se sustentaba esta capacidad motivadora, y como ya he hablado de un buen número de ellos, voy a centrarme ahora en algunos de los que eran más importantes para “los de abajo”, para sus subordinados, para, en definitiva, volviendo al símil militar, su tropa. Igualmente conexiones entre sí: la accesibilidad, el trabajo en equipo, y los pequeños detalles.

Los expertos en estudios de liderazgo concluyen que el líder tiene que ser accesible para su equipo, porque uno distante difícilmente motiva, en el mejor de los casos produce indiferencia y en el peor origina rechazo. José María era accesible. ¿Podemos calificar así a alguien que siempre estaba ocupadísimo, rara vez sabías donde estaba, y que era ilocalizable en muchos momentos? Pues sí, podemos.

Si tuviera que hacer una clasificación por puntos del tipo de anécdotas que me han contado durante la preparación de este ensayo las personas con las que he tenido el placer de conversar sobre José María, la primera posición la ocuparían aquellas en las que él dedicó unos minutos para escuchar una preocupación, para tratar un problema, profesional, o personal, para apoyar a alguien, o simplemente para preguntar como estaba. Por citar sólo un par de ejemplos, me relata Pedro Arévalo, Asociado en Ernst&Young Abogados, como, ante una situación complicada, recibió una llamada inesperada e inmediata de José María, que se encontraba fuera de Madrid. Un escueto “¿Todo bien, Pedro? Ya hablamos cuando vuelva” tuvo para él un valor tremendo, porque se sintió reconfortado por quien más respetaba. Pepe Domínguez, Director también en Ernst&Young Abogados, me habla con gran cariño de aquellos desayunos en “Ríofrío” con José María, cuando, antes de tomar un avión o de comenzar con su apretada agenda, te citaba allí por ganar tiempo para enfocar algún asunto jurídico, o sólo para escucharte si tenías la necesidad de comentar o consultarle algo.

En definitiva, la realidad es que todos los que tenían a José María como jefe se sentían arropados, porque veían a alguien que se preocupaba por ellos, que siempre encontraba el momento para atenderlos cuando lo necesitaban. Sabía valorar el equipo humano del que disponía, y además lo demostraba.

Por otro lado, es esencial que el líder valore y fomente el trabajo en equipo, y es obvio que José María lo hacía. Además, insistía mucho en considerar a todos los miembros del equipo como compañeros. Todos eran profesionales, con distintas categorías dentro de una organización, pero compañeros al fin y al cabo, y el éxito de esa organización no

podía llegar sin la colaboración de todos. Citando de nuevo al especialista en liderazgo John Maxwell: *“Reconocer los méritos de los compañeros de equipo es incalculable”*. La consecuencia directa de todo ello era un incremento de la motivación del grupo humano que trabaja con él y, al mismo tiempo, de la ilusión en los proyectos que se debían acometer conjuntamente. Porque propiciaba precisamente eso, que su equipo sintiera esos proyectos como propios, que sus miembros se implicaran en algo que era de todos.

Asimismo, no debemos olvidar que José María practicaba como nadie el “arte de la delegación”. Confiaba en su equipo, les delegaba las tareas que consideraba adecuadas para ellos, y elegía a las personas que mejor podían desempeñarlas. Siempre estaba detrás por si necesitaban algo, pero les daba autonomía para actuar y decidir, lo cual aumentaba su confianza y la implicación en la causa común.

Especialmente importante es también el reconocimiento que el líder debe hacer del trabajo del equipo. Napoleón Hill afirmaba que *“el líder que reclama todos los honores por el trabajo de sus seguidores, seguramente encontrará resentimiento. El verdadero líder no reclama ninguno de los honores. Él está satisfecho de ver los méritos cuando los hay, va hacia sus seguidores porque él sabe que los hombres que más trabajaran serán por elogios y reconocimiento que sólo por el dinero”*. José María era un ejemplo también en este sentido. A veces incluso en exceso, porque según él, el mérito era siempre de éste o de aquel, pero en raras ocasiones era suyo. Afortunadamente, tenía que rendirse a la evidencia de sus propios méritos cuando fueron los demás los que se los reconocieron de forma tan notoria durante toda su vida, y con especial profusión en los últimos años de ella.

El último de los elementos configuradores de la capacidad motivadora de José María sobre el que es preciso llamar la atención es el cuidado de los pequeños detalles. Era una persona en extremo detallista. Una palabra aquí, un gesto allá, un regalito inesperado, hacían que todas las personas que lo conocimos nos sintiéramos queridos y respetados por él. Todos teníamos la sensación de que guardaba un espacio en su vida y en su mudo afectivo para nosotros. Según Napoleón Hill: *“El liderazgo eficiente requiere la habilidad de organizar y dominar detalles. Ningún líder genuino jamás está «demasiado ocupado», para hacer cualquier cosa, la cual pueda ser requerida en su capacidad de líder”*.

Ni que decir tiene que nada de lo que estoy tratando de describir puede entenderse sin tener presente, en todo momento, que José María tenía una exquisita educación. Su caballerosidad era conocida y alabada y, como no puede ser de otro modo, le abría muchas puertas. Podemos traer a colación la siguiente cita del escritor y teólogo Brian Tracy (Vancouver, 1944): *“Las tres C del liderazgo son Consideración, Cuidado y Cortesía”*.

Fruto de la conjunción de todas sus características y virtudes, al mismo tiempo, cabe destacar su gran habilidad para mediar en la resolución de conflictos. Era una persona que, de entrada, ya planteaba una actitud conciliadora, y el respeto que los demás le tenían favorecía su labor como mediador en situaciones complicadas. Curiosamente, algunos de mis contertulios no han destacado la flexibilidad como una de sus cualidades más importantes, lo que podría parecer contrario a la figura de una persona conciliadora. Más bien, en palabras de Jaime López-Chicheri, *“tenía una extraña facilidad para hacer que el entorno se adaptara a él”*. Quizás esto también tiene que ver con el carisma.

No puede cuestionarse, por tanto, que José María era un gran motivador. Sin pretender caer en el error de repetirme, y sólo para poner el acento a la cuestión de la motivación, no puedo dejar de volver al plano docente para destacar como varias generaciones de alumnos del Instituto de Empresa asistían a sus clases, entre la sorpresa y el desconcierto, intentando buscar algún argumento con el que poder combatir los suyos. Recuerdo una tarde entera de discusión con otros compañeros de promoción, a consecuencia de uno de sus casos, en la que nos empeñamos en conseguir fundamentos suficientes para derrotar a José María. Al día siguiente, acudimos a María de Molina satisfechos y seguros de poder plantear batalla. Nos desarmó en los primeros cinco minutos de clase.

Herencia.

Llegamos a la última de las características que los expertos en liderazgo consideran como básicas en la figura de un líder: la visión de hacer algo grande, algo que perdura en el tiempo y le sobreviva. No voy a detenerme en el principal enemigo del liderazgo en este sentido, el ego –que si es excesivo puede llevar al fracaso del líder-, dado que José María no tenía problemas en relación al mismo. Tampoco, aproximándonos al final de este escrito y puesto que a estas alturas espero que mi conclusión ya no genere dudas,

merece la pena entrar en consideraciones sobre si el hecho de que el líder busque o no busque expresamente perdurar en el tiempo es determinante para que se le considere como tal. Lo cierto es que José María lo ha logrado. Su legado es muy extenso.

José María Cervelló Grande estará siempre presente en muchas instituciones (ya he mencionado la mayoría de las más relevantes a lo largo de este ensayo, y tampoco es objeto del mismo hacer una recopilación de todas ellas), de manera que todo aquel que no pudo conocerlo en vida tenga al menos la oportunidad de beneficiarse de las distintas facetas de su actividad. Pero sobre todo, estará siempre presente en muchas personas. En todas, me atrevería a decir, las que tuvimos la suerte de compartir con él momentos de nuestras vidas. Y eso, queridos amigos, tiene un valor incalculable.

Regresando al momento inicial, y para concluir, vuelvo a hacerme la pregunta que ha motivado estas líneas: ¿José María Cervelló fue un líder? Quizás es más simple que todo lo que he tratado de argumentar. Quizás no hay que complicarse tanto, y bastan dos simples citas para responder a dicha pregunta.

Una de ellas viene de la mano de María Jesús Cervelló, mientras se remonta a la educación que sus padres les dieron a ambos y me explica la marcada conciencia social que siempre ha presidido sus vidas, razonándome que José María siempre quiso devolver a la sociedad parte de lo que le había dado, y actuaba buscando ser útil a los demás: *“El liderazgo es una oportunidad de servir, no de lucirse”* (John D. Walters, India, 1926).

La otra no necesita ningún tipo de añadido o comentario. Supone, en mi opinión, la esencia del liderazgo de José María: *“El mejor líder es el que apenas se hace notar, no aquel al que la gente obedece y aclama, ni al que todos desprecian. El buen líder habla poco, y cuando ha concluido su trabajo y alcanzado su propósito, la gente dirá: lo hicimos nosotros”* (Lao Tse, Norte de China, S VI - IV a. C.).

Bibliografía:

- *“Cómo lideran los mejores líderes”* (Bryan Tracy, 2010, Ed. Amacon).
- *“Las 21 leyes irrefutables del liderazgo”* (John Maxwell, 2011, Ed. Grupo Nelson)
- *“Líderes: estrategia de un liderazgo eficaz”* (Warren Bennis, 2008, Ed. Paidós)
- *“La experiencia del liderazgo”* (Richard L. Daft, 2006, Ed. Cengage Learning).