

CLAUDIO BOADA VILALLONGA

COMPETITIVIDAD EN LA ECONOMIA ESPAÑOLA

UNIVERSIDAD  DE ALCALÁ
FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS
Y EMPRESARIALES

LECCION MAGISTRAL LEIDA EN EL ACTO DE
INVESTIDURA DEL AUTOR COMO DOCTOR HONORIS
CAUSA EN CIENCIAS ECONOMICAS Y EMPRESARIALES
POR LA UNIVERSIDAD DE ALCALA. EL DIA 23 DE
JUNIO DE 1993



LAUDATIO
DE
D. CLAUDIO BOADA VILALLONGA

POR:

MIGUEL SANTESMASES MESTRE

CATEDRATICO DE COMERCIALIZACION E INVESTIGACION DE MERCADOS
UNIVERSIDAD DE ALCALA

SALUDOS

MAGNIFICO Y EXCELENTISIMO, SR. RECTOR E ILMOS. SRES.,
CLAUSTRO DE PROFESORES, SEÑORAS, SEÑORES:

Me cabe el honor y la satisfacción de ser el padrino de esta ceremonia de investidura de Doctor *honoris causa* y me corresponde ahora pronunciar la *Laudatio*, en la que voy a elogiar la personalidad y los méritos de D. Claudio Boada, por quien siento especial afecto y admiración.

Quiero agradecer, en primer lugar, la confianza que tanto la Universidad como el Doctorando me han otorgado. Y quiero asimismo poner de manifiesto que las palabras que voy a pronunciar, si bien reflejan mi sentir hacia lo que es y ha hecho D. Claudio Boada, corresponden también a la opinión de personas allegadas, que han colaborado íntimamente con él. Estas personas, sus amigos, me han transmitido muchas de las vivencias, anécdotas y realizaciones de Claudio Boada, que ahora voy a exponer. Agradezco a esos amigos suyos sus confidencias. Todo lo que me han relatado ha sido bueno; mejor dicho, casi todo, porque también alguna pequeña maldad me han contado, pero creo que lo que me han expuesto ha sido sincero y dicho siempre con gran afecto hacia su persona.

Es una tradición de la Universidad otorgar el grado de Doctor *honoris causa* a aquellas personas que por sus méritos científicos o actuación profesional han hecho una contribución relevante al conocimiento o a la sociedad. La contribución de D. Claudio Boada debe valorarse, por una parte, en su vertiente económica, por la creación de riqueza y bienestar que ha hecho posible su dilatada actuación profesional en la dirección de empresas; y, por otra parte, tal contribución debe apreciarse también en su componente social, por la destacada labor que ha llevado a cabo de fomento de la cultura y

la formación, en general, y el desarrollo de los recursos humanos, en particular.

Decía el insigne escritor catalán Josep Pla que "...la única manera de luchar contra la terrible invasión del olvido, de crear una memoria colectiva, es recordar el que algunos hombres han hecho por encima de los intereses particulares, inmediatos y pequeños" (*Homenots*, segona serie, p. 7). Claudio Boada es uno de esos hombres que merece ser recordado, porque sus intereses no han sido particulares, sino generales y han beneficiado más a otros que a él mismo; porque sus intereses no han sido inmediatos, sino que han ido mucho más allá, han tenido una proyección futura y perduran en la actualidad; pero, sobre todo, porque sus intereses no han sido pequeños, sino grandes e importantes.

Biografía de Claudio Boada

Pero, ¿quién es Claudio Boada? Su biografía, por la proyección pública de su persona, es ampliamente conocida. Nace el 14 de junio de 1920 en Barcelona y desde muy joven tiene que enfrentarse a dificultades que forjan en él las cualidades de pragmatismo, energía y confianza en sí mismo que le caracterizan. Terminados los estudios de Ingeniería Industrial asume muy pronto tareas directivas en diversas empresas, que le obligan a sucesivos traslados por la geografía española, Pasa por varias empresas del INI, principalmente ENASA (Pegaso), en la que se incorpora en 1957, como director de factoría, hasta llegar a Consejero Director General en 1962. En 1967 asume la presidencia de Altos Hornos de Vizcaya, empresa en la que lleva a cabo una importante labor de saneamiento, en menos de tres años. Transcurrido este plazo, en 1970 y hasta 1974, ocupa la presidencia del Instituto Nacional de Industria (INI), puesto al que desde hacía más de 17 años aspiraba. Trata durante ese período de aplicar criterios de gestión empresarial a una institución históricamente regida por criterios políticos.

A partir de 1974 y durante siete años, retorna a la empresa privada, ocupando las presidencias del Banco de Madrid, de Ford España y, de nuevo, de Altos Hornos de Vizcaya. Vuelve al sector público en 1981, como Presi-

dente del recién creado Instituto Nacional de Hidrocarburos, cargo en el que permanece cuatro años. Durante este período desarrolla una importante actividad de adaptación del sector a la legislación de la Comunidad Económica Europea y a los mecanismos del mercado que ésta exige.

Es en 1985 cuando y se le presenta el más importante de sus retos: la presidencia del Banco Hispano Americano. En aquellos momentos esta entidad financiera se encontraba en una crítica situación económica. En los tres primeros años de su mandato (de 1985 a 1987), con gran pragmatismo, constancia y liderazgo personal, logró poner el banco en una situación competitiva. En los tres años siguientes que permaneció en la entidad, hasta su jubilación por razones de edad, el 31 de diciembre de 1990, consolidó y modernizó las estructuras y sistemas del banco, lo que permitió, posteriormente, y de la mano de D. José María Amusátegui, su colaborador inmediato y sucesor en la presidencia del Banco Hispano Americano, culminar con éxito una fusión con el Banco Central, de la que surgió el actual Banco Central Hispanoamericano, entidad situada en la cabecera del sistema financiero español.

En la actualidad, D. Claudio Boada ocupa lo siguientes cargos empresariales:

- Consejero y miembro de la Comisión Permanente Ejecutiva del Banco Central Hispanoamericano.
 - Vicepresidente de Telefónica de España, S.A.
 - Consejero de Iberdrola, S. A.
 - Consejero de Ferrovial, S. A.
 - Presidente de Europistas Concesionaria Española, S.A.
 - Presidente de Eurovías Concesionaria Española de Autopistas, S. A.
- Además es presidente o miembro de las instituciones siguientes:
- Presidente de la Asociación para el Progreso de la Dirección (APD).
 - Presidente de la Asociación Barcelona Centro Financiero Europeo.
 - Presidente de la European Foundation for Management Development (EFMD).
 - Miembro del Círculo de Empresarios.
 - Miembro de la Comisión Trilateral.
 - Miembro del Patronato de la Fundación Dalí.
 - Miembro de la Fundación de Ayuda contra la Drogadicción.

Rasgos característicos de su personalidad

Si bien la biografía expuesta resume los méritos, experiencias y logros de D. Claudio Boada y es ampliamente conocida, deseo ahora profundizar en las causas que explican tales actuaciones y hechos. Quiero resaltar los rasgos personales, valores, motivaciones y criterios de actuación profesional que han impulsado las realizaciones de D. Claudio Boada.

Uno de los rasgos principales que caracterizan la personalidad de D. Claudio Boada es su *capacidad para mandar*. Le gusta mucho ejercer el mando. Cree, además, que el poder hay que ejercerlo con firmeza, aunque con prudencia. Como buen catalán, ha actuado siempre con “*seny*”, con ponderación. Ha hecho gala de prudencia y “bien hacer” en todo momento, tanto cuando ha entrado y permanecido en las empresas que ha presidido, como cuando ha salido de las mismas.

Es una persona de *gran fortaleza física y anímica*, que pone gran tesón en la realización del trabajo. Es un hombre recio, que le gusta trabajar más que a nadie, y que tiene un enorme afán de superación, que se crece ante situaciones difíciles.

Es un hombre *inquieto*. Ha desarrollado muchas actividades y en distintos sitios. Suele decir que su vida ha sido “como la de los militares o la Guardia Civil, que cambia de destino innumerables veces”. Cambiar de trabajo lo considera no sólo aleccionador, sino también necesario. En realidad, siente pasión por la aventura, por lo que no es extraño que admire una obra literaria tan representativa de aquélla como es *El Quijote*, que ha leído siete veces.

Es también intrépido, atrevido y, muy posiblemente, *algo osado*. Asumir reiteradamente, como él lo ha hecho, la presidencia de empresas en crisis requiere valor. El lo ha tenido siempre. Desde muy joven mostró evidencias de su osadía; como cuando conoció en 1953 al entonces Presidente del Instituto Nacional de Industria (INI), D. Juan Antonio Suances, y no tuvo ningún reparo en contestarle, cuando le preguntó sobre sus planes futuros, que lo que él quería era sentarse en su sillón.

Pero si por la osadía se le puede comparar a Hernán Cortés, no tanto, en cambio por la temeridad. Aunque Claudio Boada también “ha quemado las naves” muchas veces para no poder volver atrás, tal como hizo ese conquistador español, él no emprende nunca una acción sin haber analizado previa-

mente la situación y considerado que la solución es posible, estableciendo a continuación objetivos claros y precisos. Es entonces cuando los plantea a sus colaboradores y discute con ellos las acciones a tomar.

Claudio Boada es sumamente *realista* ante las situaciones difíciles. Como lo fue en la Junta de Accionistas del Banco Hispano Americano, en junio de 1985, cuando se dirigió a la misma exponiendo con sinceridad la situación en la que se encontraba el Banco y pidió sacrificios a los accionistas. Creo que en aquel momento él se sentía emulando el realismo y sinceridad de otro personaje histórico al que admira: Winston Churchill, que en mayo de 1940, en plena II Guerra Mundial, pidió también sacrificios al auditorio al que se dirigía.

Es también un *hábil negociador*. Sabe entender a la gente y es un buen comunicador. Casi siempre es capaz de convencer a sus interlocutores, porque tiene fe en sus proyectos y los analiza de forma pormenorizada.

Es *ambicioso* y se plantea metas que muchas veces parecen insuperables. Algunos consideran que es un hombre con suerte, porque ha salido airoso en muchas situaciones difíciles. El, en cambio, cree que ha tenido bastante mala suerte en la vida, porque casi siempre se le ha encargado resolver los problemas de empresas en dificultades y nunca se le ha ofrecido una situación placentera. Su ambición es esencialmente, parafraseando a Maderiaga (*Cosas y Gentes*, II, pág. 24), “una fuerza natural que busca la adaptación del ser al mundo en que nace”, para superar las dificultades a las que tiene que hacer frente.

Asimismo, es una persona con un *gran sentido del deber* y un permanente afán de servicio, que sabe separar muy bien en todo momento el interés particular del de la empresa. Ha estado dirigiendo muchas instituciones y empresas, públicas y privadas, pero jamás se ha servido de ellas; al contrario, ha estado siempre al servicio de las mismas. Sabe siempre conservar su absoluta independencia de todo aquello que no sea el estricto servicio a la institución a la que pertenece.

Este sentido del deber, tan arraigado en Claudio Boada, puede hacerle parecer, a veces, una persona fría, poco afectiva, que hace las cosas –incluso las buenas acciones– más por deber que por sentimiento. No es así. El deber está tan arraigado en su personalidad, que deber y sentimiento se amalgaman en él en un todo único.

Pero Claudio Boada es, ante todo, un *hombre bueno*. Es un gran amigo de sus amigos, a los que sabe ayudar en los momentos más difíciles, en el dolor y en la enfermedad. Como buen psicólogo, sabe cuándo es la mejor ocasión para prestar su ayuda. Cuando los demás ya se han olvidado de la pena o dificultad del amigo y éste necesita más la ayuda, en los momentos de mayor soledad..., ¡allí está Claudio Boada!, para acompañar y asistir a su amigo.

Actividad empresarial y criterios de dirección de Claudio Boada

Sus cualidades como persona y sus especiales características (capacidad de liderazgo, tenacidad, ambición, osadía, pragmatismo y sentido del deber), han demostrado su validez especialmente en la actividad profesional de Claudio Boada como empresario.

El empresario debe ser una de las personas más respetadas de la sociedad, porque crea riqueza y empleo. Como sostiene Peter F. Drucker (*La Gerencia. Tareas, responsabilidades y prácticas*, pág. 259), de la gestión eficaz del directivo de empresa depende el éxito de la misma; y la efectividad del trabajador está determinada sobre todo por el modo en que se le dirige. Claudio Boada es el prototipo del directivo eficaz, que confía en los recursos humanos.

Por lo general, Claudio Boada ha tenido que asumir la dirección de empresas en dificultades. Pero su postura ante las situaciones difíciles es siempre optimista, porque cree en los demás; confía en el entusiasmo y la capacidad de superación de los problemas que tienen las personas que colaboran en la empresa. Son los recursos humanos de la empresa los que hacen posible su rentabilidad.

Su actividad empresarial empezó en su juventud, a los 28 años, en Tehuacán, como director de una pequeña empresa de transportes. Allí ya empezó a ejercer su vocación de mando, de la que nunca procuró apartarse.

Además de intervenir de forma directa en la dirección de múltiples empresas, su forma de trabajar metódica, organizada y ordenada, le ha permiti-

do también disponer de tiempo para intervenir en diversas asociaciones empresariales e instituciones sociales en las cuales ostenta los cargos que anteriormente he enumerado.

Método, organización y orden son unas constantes en el quehacer empresarial de D. Claudio Boada. Cuando tiene un *problema*, busca el *hombre* que lo puede resolver, y coge un *lápiz* para apuntar en un papel la *lista* de cosas que tiene que hacer, y así no dejar cabos sueltos. Esos cuatro elementos (problema, hombre, lápiz y lista) constituyen, como dice su buen amigo Ramón Colao, los pilares de su método operativo.

Si bien considera que el empresario debe ser metódico, también debe ser flexible y tener una gran capacidad de adaptación. Debe saber acomodarse a los cambios del entorno en aras a una mejor formación profesional.

La perseverancia hacia el objetivo es otro de sus criterios de actuación empresarial. Cuando decide una acción, la sigue hasta el final. Pero antes de emprenderla, la ha meditado profundamente, y ha realizado las consultas y los estudios que hayan sido necesarios.

Ha sido siempre para él un reto importante implantar en las empresas públicas las técnicas de gestión propias de las empresas privadas. Porque considera que aquéllas, con independencia de su titularidad, son ante todo “empresas”, que están, salvo contadas excepciones, para ganar dinero.

Ha practicado de forma ejemplar el marketing (marketing, como él suele decir). A juzgar por su actuación, es un maestro en esta disciplina. En su quehacer empresarial ha partido siempre de un análisis del mercado y ha orientado la gestión hacia el cliente. Ha considerado siempre, al igual que Theodore Levitt, uno de los autores más relevantes de esa disciplina, que el fin de la empresa es crear y mantener clientes.

La orientación al cliente, que ha presidido siempre la actuación empresarial de Claudio Boada, se manifestó de forma notable en su etapa como Presidente del Banco Hispano Americano. Primero potenció la actividad de banca al por menor y dotó de mayor autonomía de gestión a la oficina; posteriormente se preocupó por una mayor formación comercial de los responsables de las sucursales y por la consecución de una alta calidad de servicio. Está convencido de que “el cliente debe estar en el centro de la foto” y que el Banco debe ser, ante todo, un “banco de clientes” y no un “banco de productos”. Y para conseguir este objetivo, es preciso que la

totalidad de la plantilla de la entidad dé un sentido comercial a su actuación profesional.

Aunque a D. Claudio Boada le gusta mandar, nunca ha considerado que el mando pueda ser un fin en sí mismo. Para él, la autoridad debe pasar a través de un liderazgo efectivo. Es más, cree que no puede haber dirección empresarial sin capacidad de liderazgo. El directivo debe fijar objetivos claros y eliminar incertidumbres, y debe poseer la capacidad de motivar e ilusionar a su equipo. Debe delegar también, pero delegar con todas sus consecuencias, con transferencia de autoridad y asunción implícita de responsabilidades. Bien saben sus colaboradores que cuando Claudio Boada ha delegado en ellos lo ha hecho de tal modo, y ha hecho también suyos los posibles fracasos que hayan tenido.

La ética profesional es, para Claudio Boada, uno de los componentes más importantes de la dirección empresarial. Considera que en el ejercicio del cargo y en el trato con las personas, existen unos principios morales que deben seguirse estrictamente. Estos principios llevan un "sentido del deber" –tan arraigado en él– según el cual "hay que hacer lo que se debe y no lo que se quiere. Hay que hacer lo que proceda y no lo que te gusta.

Claudio Boada considera que la labor empresarial es una labor esencialmente de equipo, y es imprescindible que sus componentes estén formados e informados, para que se sientan involucrados en el proyecto de la empresa. Para él, la clave del éxito empresarial se encuentra fundamentalmente en disponer de un excelente equipo directivo y en la formación y motivación del personal.

Claudio Boada ha sabido rodearse de eficaces colaboradores, y ha tenido y tiene siempre una gran confianza en ellos, aunque se equivoquen. Es un "animador" de su equipo, al que estimula y dirige, en el que delega y se apoya, y al que, en definitiva, siente como algo suyo (como la "cuadrilla" de un torero). A cambio, pide esfuerzo y, sobre todo, sinceridad. Quiere que se le confíen tanto los aciertos como los errores. Sus colaboradores son también sus mejores amigos, con los que comparte éxitos y fracasos.

La confianza en sus colaboradores es extensiva a todos los niveles de la organización. Cuando fue Presidente del Banco Hispano Americano, confió plenamente en los directores de oficina. Su interés por los mismos fue prioritario, porque creía que las oficinas tenían que ser la base de la actividad

bancaria, donde se generase el negocio. Se preocupó por tecnificarlas y dotarlas de los recursos humanos necesarios. Quiso que la organización central del Banco estuviera al servicio de los directores. Y él mismo dio ejemplo, visitando con frecuencia las oficinas, muchas veces sin previo aviso, por sorpresa, para charlar de forma espontánea con el director y el personal de las mismas.

Todos estos criterios de dirección empresarial expuestos son los que Claudio Boada aplicó con éxito en el saneamiento del Banco Hispano Americano. Su brillante actuación puede resumirse en seis puntos. Primero colocó a cada persona en su sitio; segundo, promocionó el trabajo en equipo; tercero, diseñó una estrategia clara y adaptada a la estructura disponible, y que consistía fundamentalmente en potenciar la banca al por menor; cuarto, enajenó todo aquello que no era necesario para los fines del banco; quinto, consiguió motivar y hacer vibrar a toda la organización, desde el primero hasta el último de los empleados; y sexto, diseñó un plan de formación a largo plazo, cuyos resultados se evidenciaron fundamentalmente unos años después.

Sus convicciones sobre la formación

Quisiera referirme, en esta última parte de mi *Laudatio* a las convicciones de Claudio Boda sobre la formación y a las acciones emprendidas por él en favor de la misma. Sus realizaciones creo que justifican por sí solas la concesión de este doctorado "*honoris causa*".

Claudio Boada cree en la formación. Dondequiera que haya estado ha impulsado todo tipo de iniciativas, tanto dentro de las entidades que ha dirigido como fuera de ellas, en las más diversas instituciones nacionales e internacionales. En su opinión, las acciones de formación deben ser integrales, que aborden tanto los aspectos humanos como profesionales. Y debe darse mayor importancia a estos últimos cuanto mayor sea la responsabilidad directa del individuo sobre otras personas.

Durante su permanencia en el Banco Hispano Americano multiplicó por cinco la inversión en formación, situándola en cifras superiores a los mil millones de pesetas. Estimuló de forma decidida la realización de los cursos

de *Desarrollo Gerencial y Marketing Bancario*, y el master de *Dirección y Gestión de la Empresa Bancaria*, para directores de zona y de sucursal, así como los cursos de *Calidad de Servicio y Atención al Cliente*, para todo el personal del Banco. Muchos de estos cursos se realizaron y siguen realizándose actualmente, en colaboración con universidades españolas y extranjeras. Asimismo, impulsó decididamente los Programas de *Cooperación Educativa*, con estudiantes de diversas universidades, para la realización de trabajos en prácticas.

Claudio Boada sostenía que para hacer efectiva la atención al cliente, para que las oficinas se convirtieran realmente en las unidades básicas del negocio bancario, debía darse la adecuada formación de recursos humanos de las mismas. Pero conseguir la calidad de servicio deseada requería desarrollar un amplio y efectivo programa de formación. Así fue, y para ello Claudio Boada contó con eficaces colaboradores, que desde todas las divisiones del Banco, y en especial de la División de Medios, responsable de la formación, llevaron a cabo una ingente tarea. Tal fue su magnitud que a él le gustaba a hablar de la "Universidad del Banco Hispano Americano", porque creía que el esfuerzo realizado en formación, tanto por el ámbito de sus beneficiarios como por la amplitud de sus enseñanzas, iba más allá de una mera capacitación profesional.

Los cursos de formación del banco fueron diseñados de modo especial para los directores de oficina. En ellos confiaba más que en nadie para superar la crisis de la entidad, y a ellos fue a los que trató de motivar más, por considerar que en sus manos estaba el desarrollo del negocio bancario. En una ocasión, fuimos testigos, en esta Universidad, de su confianza en los directores de sucursal. Recuerdo que con motivo de la clausura del *I Curso de Marketing Bancario*, en febrero de 1988, en el Aula Magna de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, cuando expuse la memoria del curso, resalté mi sorpresa por los magníficos resultados obtenidos por los participantes. Cuando Claudio Boada se dirigió posteriormente a los asistentes, me reprendió públicamente por haber dicho que sorprendían tan buenos resultados; él afirmó con convicción y naturalidad que no tenía ninguna duda sobre la capacidad de sus colaboradores y que, por lo tanto, los resultados obtenidos no le sorprendían en absoluto (tal afirmación consiguió, por supuesto, el inmediato y fervoroso aplauso de los allí asistentes).

Pero las actividades de Claudio Boada en pro de la formación no han sido sólo internas, sino que también han tenido y tienen una proyección exterior. Su labor de presidente en la Asociación para el Progreso de la Dirección (APD) y en la European Foundation for Management Development (EFMD), así como en otras instituciones culturales y sociales, entre ellas la Universidad de Alcalá, de cuyo Consejo Social fue miembro, atestiguan también su apoyo al establecimiento de relaciones entre la empresa y la universidad u otras instituciones docentes.

También ha ejercido su mecenazgo en el campo de la cultura. Fueron notables sus esfuerzos por acercar a la sociedad el patrimonio artístico del Banco Hispano Americano, a través de su fundación cultural, con exposiciones antológicas, como las de Velázquez, celebradas en Madrid y Nueva York en 1990.

Su fe en la formación le hace sentir un gran respeto y admiración por los docentes y el mundo académico. A él personalmente le encanta enseñar y dentro de unos momentos tendremos la ocasión de deleitarnos con la lección magistral que nos impartirá.

Es tanta la veneración que siente por los profesores que, a veces, se lamenta de que la sociedad actual no les dispensa el respeto que él cree que se merecen. Quizás exagera y no tenga siempre razón. Hoy, al menos, creo que no la tiene. Porque ahora estamos aquí para reconocer los méritos de un gran formador, cuyas enseñanzas, no exentas muchas veces de humor e ironía, pero sobre todo llenas de pragmatismo y eficacia, han creado una escuela de empresarios y directivos, que le recordarán y perpetuarán.

Por todo lo aquí expuesto, por los méritos personales y profesionales de D. Claudio Boada Vilallonga, y por su extraordinaria labor en favor de la formación y el desarrollo de los recursos humanos, solicito para él, al Magnífico y Excelentísimo Sr. Rector, la colación del Supremo Grado de Doctor Honoris Causa por la Universidad de Alcalá.

Muchas gracias.

Alcalá de Henares, a 23 de junio de 1993