

Lecciones de liderazgo y trabajo en equipo de las torres humanas de Cataluña

La tradición de los *castellers* muestra cómo construir, piso a piso, legado, lealtad y liderazgo.



6 de junio de 2025

A unos cien kilómetros al sur de Barcelona, en la localidad de Valls, existe una rivalidad tan arraigada y emocionante como la del fútbol. Allí, dos equipos (*colles*, en catalán) compiten por levantar el *castell*, o torre humana, más alta, una de las tradiciones más originales de la

cultura catalana.

Tal es la rivalidad que muchos de los *castellers* se niegan a nombrar al equipo contrario o siquiera mirar su actuación mientras compiten. Se espían durante los ensayos semanales e intentan descolocarse mutuamente mandando señales equívocas sobre su estrategia.

“Era tan pequeño cuando empecé que lo llevo en la sangre. No puedo imaginarme la vida sin los castells”, cuenta Joan Ibarra, integrante de la Colla Vella dels Xiquets de Valls desde los ocho años.

Curtidas en una actividad físicamente muy dura y técnicamente difícil, las *colles* de *castellers* ofrecen lecciones valiosas para los líderes que buscan crear organizaciones duraderas, con una base sólida y la ambición de llegar a lo más alto.

Torres humanas que desafían el tiempo y las fronteras

La tradición castellera de Cataluña data de finales del siglo XVIII. Aunque en sus orígenes fue el colofón de una celebración valenciana con elementos religiosos, con el tiempo la construcción de torres humanas cobró vida propia.

Si bien la popularidad de los *castellers* ha tenido altibajos, desde principios de los años ochenta el número de *colles* no ha hecho más que crecer. Además de participar en la ceremonia de apertura de los Juegos Olímpicos de Barcelona, en 1992, los *castells* fueron declarados Patrimonio Cultural Inmaterial de la Humanidad por la Unesco en 2010.

Hoy hay más de cien collas, la mayoría en Cataluña, aunque también en países tan lejanos como China y Australia. Valls alberga las dos más antiguas: la Colla Vella de Ibarra (de camisa rosada, fundada en 1791 con otro nombre) y la Colla Joves dels Xiquets de Valls (de camisa roja, 1805).

‘Castells’, una azaña matemática y humana

Cada tipo de *castell* recibe un nombre que, aunque suene a acertijo matemático, se basa en tres parámetros estructurales: el número de *castellers* por piso (salvo en los más altos, donde solo hay dos o uno), la cantidad de pisos y la presencia –o no– de bases de refuerzo más allá de la base principal a ras de suelo. Si no cuenta con refuerzos adicionales, el *castell*

se denomina *net* (neto). Se considera válido cuando cuenta al menos con seis pisos y completado cuando se carga y descarga sin derrumbarse.

Así, un “3 de 9 net” es una torre de nueve pisos con tres *castellers* por piso y sin refuerzo adicional. Un “2 de 8 fm” es una torre de ocho pisos con dos *castellers* por piso y dos bases adicionales: *folre* y *manilles*. La dificultad técnica de una torre depende de su altura, el número de *castellers* por piso (cuantos menos haya, más difícil) y la existencia de bases de refuerzo para dar más estabilidad.

Cada piso exige distintas capacidades físicas, técnicas y mentales. Al pesar menos, los niños son los que coronan la cima, pero han de entrenar igual: necesitan ganar agilidad física para subir rápidamente por la torre y fortaleza mental para vencer sus miedos y controlar los nervios si el *castell* se tambalea. En cambio, los pisos inferiores requieren mayor robustez y fuerza física, ya que soportan el peso de decenas de personas encaramadas unas a los hombros de otras.

La técnica y la destreza se perfeccionan con cientos de horas de ensayo a lo largo del año y sobre todo durante la temporada *castellera*, que va de primavera a otoño. Detrás de todo este esfuerzo –y de su éxito– están las collas, unas organizaciones complejas que unen, desarrollan e involucran a cientos de personas.

Organizaciones que unen

Las torres humanas no son un simple pasatiempo de fin de semana. Las *collas* despiertan rivalidades tan intensas como la que enfrenta al Barça con el Real Madrid. Pertenecer a una colla puede marcar la identidad tanto como una nacionalidad, y el compromiso que exige se asemeja al de una familia.

Los miembros de estas organizaciones sin ánimo de lucro son voluntarios. En Valls, cada colla supera el millar de integrantes, aunque no todos están obligados a asistir a cada ensayo, que se realiza dos o tres veces por semana. Para levantar las torres más altas, se necesita la participación de entre 700 y 800 personas.

Los *castellers* recuerdan con emoción el día que reciben la camisa de su colla, cuando levantan la torre más descomunal o ese instante de euforia al coronar el festival más emblemático de su localidad. Además, comparten su pasión en collas intergeneracionales, donde es habitual ver a abuelos, padres e hijos unidos en una misma torre. No son pocos los que han pertenecido a su colla toda una vida.

La intergeneracionalidad de las collas refleja su carácter inclusivo. Además de integrar a personas de todas las edades –de niños a mayores–, desde el siglo pasado incorporan a mujeres, cuyo menor peso y fisiología ha permitido construir torres más ambiciosas. Asimismo, han pasado de ser una actividad de la clase trabajadora a atraer personas de diversos perfiles socioeconómicos.

“La colla es un grupo heterogéneo, de edades, creencias, de todo. Somos muy diversos”, afirma Sara Álvarez, de la Colla Joves.

Su organización es cada vez más compleja, con múltiples puestos y funciones. La mayoría se dividen en dos áreas:

- **Área técnica.** Dirigida por el *cap de colla*, responsable de todo lo relacionado con las torres. Su labor abarca desde la planificación estratégica de cada temporada y la preparación técnica del equipo hasta la gestión y organización de los ensayos y el liderazgo de la *colla* en los días de actuación. Levantar un *castell* es una tarea de gran complejidad técnica que requiere una planificación meticulosa y una ejecución impecable. No se trata de un proceso de ensayo y error, pues cualquier fallo puede acarrear heridas graves.
- **Área social.** A cargo del presidente, que gestiona todas las funciones no relacionadas con las torres: administración, finanzas, comunicación, logística, relaciones institucionales y la conservación de la memoria colectiva de la *colla*.

Líderes de equipos diversos

Así, el *cap de colla* debe combinar la visión de un CEO, las competencias de un especialista en recursos humanos y la preparación técnica de un entrenador. No basta con saber cómo levantar torres humanas: se requiere también un liderazgo firme y habilidades de dirección de personas. Ha de saber de estrategia a corto y largo plazo, comportamiento organizacional, dinámicas de equipo, toma de decisiones y gestión de riesgos.

En el centro, naturalmente, están los *castells*. Se trata de construir el más alto y esbelto, de imponerse en la competición que se celebra durante las fiestas patronales de su localidad, en la plaza principal, y de vencer al rival más importante. No obstante, el objetivo no es tanto ganar una competición determinada como mantener un nivel alto a lo largo de la temporada. A la hora de elegir cuándo y dónde competir y qué tipos de *castells* acometer son decisivas una buena planificación y dirección financiera.

También lo es la compleja dirección de personas. Todos los miembros quieren formar parte de las torres que definirán el legado de la colla; que uno consiga un sitio implica que otro lo pierde.

En un *castell*, todas las posiciones son importantes, aunque algunas resultan más difíciles de reemplazar que otras. Eso, a veces, puede alimentar los egos y poner en riesgo el espíritu colaborativo. Al mismo tiempo, es fundamental dar paso a la próxima generación, lo que exige encontrar un equilibrio entre la experiencia de los *castellers* más veteranos y el fomento del nuevo talento.

La progresión dentro de una colla tiene algo de contraintuitivo. Aunque los niños que escalan por las espaldas de sus compañeros hasta la cima son el elemento más visible, a medida que crecen pasan a ocupar posiciones menos destacadas, pero más exigentes a nivel físico, o se integran en la base. Esta trayectoria descendente puede resultar emocionalmente difícil, por lo que el *cap de colla* debe gestionar las transiciones con empatía, claridad y liderazgo.

“Cuando se ve la torre, parece que la cima es la parte más difícil. Pero la posición de quienes no se ven, los que están en la base, es la más sacrificada, difícil y dura”, asegura Ibarra.

Como la construcción de *castells* es una actividad voluntaria, debe ser gratificante y divertida o los miembros lo dejarían. Por eso, es fundamental promover un ambiente positivo entre ellos.



Lecciones de liderazgo de los ‘castellers’

Las collas son un ejemplo de cómo gestionar un tipo de organización diferente. Mientras que las empresas suelen medir el rendimiento con métricas estrictas, los *castellers* definen el éxito organizacional en términos más amplios, equilibrando el éxito a corto plazo con la sostenibilidad a largo. Ganar a la colla rival forma parte del éxito, pero también reclutar nuevo talento, desarrollar habilidades individuales y colectivas o fortalecer el sentido de pertenencia a la organización. Estas son las cualidades de liderazgo más importantes:

Dirección de personas. Desde la empatía, los líderes han de ser capaces de leer el estado mental del equipo y de sus miembros, apoyándolos cuando sea necesario. Tienen que gestionar sus distintas personalidades y capacidades para mantenerlos alineados con los objetivos del equipo. Sin perder de vista a los miembros menos visibles, pero cruciales, deben ser conscientes de las diferentes posiciones que ocuparán todos ellos con el paso del tiempo.

Visión y ambición. Los líderes deben establecer unos objetivos ambiciosos y motivacionales, pero gestionando las expectativas con inteligencia. Asimismo, han de saber articular un proyecto que no solo contemple el aspecto competitivo, sino también los valores, la cultura y el legado de la colla, así como su contribución a la comunidad.

Comunicación. Una comunicación interna clara, honesta y motivacional mantiene al equipo alineado e informado. Por otro lado, las collas tienen un gran arraigo en su localidad. El *cap* representa a la colla y suele ser su rostro público ante medios, patrocinadores, otras collas y la comunidad en su conjunto.

Conocimiento técnico. Aunque cuente con el asesoramiento de un equipo de expertos en determinados aspectos, como el entrenamiento de los niños, el *cap de colla* debe tener un profundo conocimiento técnico de la construcción de torres humanas. Ese conocimiento le permite hablar de tú a tú con los líderes de las otras collas a la hora de planificar la temporada.

Planificación estratégica. Los líderes deben plasmar su visión en medidas accionables, planificadas tanto a corto plazo –por ejemplo, la preparación para una actuación inminente– como a largo, es decir, para toda la temporada e incluso más allá. Esta doble perspectiva es fundamental para garantizar tanto el éxito inmediato como el futuro de la organización.

Gestión de riesgos. Cualquier paso en falso en un *castell* puede ocasionar lesiones. Por eso, el líder ha de saber equilibrar la necesidad de fijar unos objetivos ambiciosos con la de velar por la seguridad de los miembros de la colla.

Toma de decisiones tácticas. En los días de actuación, el *cap de colla* debe tomar decisiones críticas *in situ*, como qué torres acometer o qué sustituciones de última hora hacer. Para ello, ha de saber leer el momento –el tiempo que hace, las actuaciones rivales, el estado del equipo– y ajustar estratégicamente los planes para maximizar las posibilidades de éxito. También tiene que ser resiliente para gestionar el estrés y resolutivo para tomar decisiones difíciles.

Actitud positiva. Además de conectar a personas, preservar una tradición cultural y constituir un reto físico, los *castells* son divertidos. El líder debe mantener una actitud positiva, contagiar un entusiasmo genuino y procurar que todos los miembros del equipo disfruten durante los ensayos y actuaciones.

+INFO:

El caso “[Castellers: el reto de tocar el cielo](#)”, escrito por [Mireia Las Heras](#), José Pérez del Valle e Isaac Sastre Boquet con el apoyo del [International Center for Work and Family \(ICWF\)](#), está disponible en [IESE Publishing](#). Se imparte, junto con una experiencia de realidad virtual y un ejercicio de *castells*, en talleres de los [programas para directivos](#) del IESE. Este innovador módulo de enseñanza ha sido reconocido por los premios [Financial Times Responsible Business Education](#) en 2025.

www.iese.edu/es/insight