

los valores necesarios, es imposible que fracases. Esas son las armas del éxito.

FFS: Ser mujer, presidir una importante empresa y liderar con el ejemplo es una compleja tarea. Si a esto añadimos que ser líder en este entorno es más complejo que en muchos otros por su competitividad, innovación y complejidad. ¿Cuáles son las dos o tres claves que consideras más importantes de tu liderazgo?

LGM: Lo importante (siento ser repetitiva) es tener pasión e ilusión por aquello que haces. Te lo crees y lo contagias. Si tú crees en un proyecto y lo vives con ilusión siendo capaz de trasladar esa energía positiva a todos tus equipos... los resultados llegan. Siempre digo que mi trabajo se basa en convertir los sueños en realidad. Ilusionar con un proyecto a toda la estructura, de arriba y de abajo.

Un líder ha de crear un proyecto sólido, creíble, sostenible y competitivo. Además, ha de ser capaz de convencer a sus accionistas para que pongan los recursos necesarios en el proyecto en el que cree, frente a otras muchas opciones.

Más importante aún es conseguir que el equipo haga suyo el proyecto y, con ilusión, lo convierta de un sueño en una realidad: vibrar, apasionarse y creer. Si estás en un proyecto que no te apasiona, piensa que hay muchos proyectos en esta vida. A veces nos ponemos nuestros propios límites.

FFS: Llama la atención su implicación en otras actividades así como el reconocimiento que ha recibido por su actividad profesional.

LGM: Es cierto que estoy colaborando con diversas iniciativas, pero en todos estos proyectos profesionales, y en otros muchos de diferente naturaleza, aplico los conceptos que antes he explicado. Participo activamente en distintas organizaciones sectoriales y lo hago porque creo que es importante ayudar y contribuir al desarrollo de la sociedad. Me interesa el gobierno corporativo y por eso soy miembro de la junta directiva del Instituto de Administradores y Consejeros (IAC). Estoy en el Círculo de Empresarios por la importancia que tiene debatir con el resto de empresarios y ejecutivos de este país; nos da

una visión más global. Es necesario que la sociedad civil aporte riqueza y haga evolucionar nuestro país. Todos debemos adoptar un compromiso personal, en la medida de nuestras posibilidades para hacer crecer nuestra sociedad. También participo en escuelas de negocio para ayudar a las nuevas generaciones. Hay que ser generoso, no sólo con tu tiempo sino también emocionalmente, a la hora de hacer cosas. Además, en las escuelas de negocios puedo estar en contacto con los jóvenes, quienes te aportan una visión interesante y más global a la vez que conoces sus preocupaciones y miedos, sus ambiciones... relacionarse con nuevos círculos económicos y con otros sectores te permite competir mejor.

FFS: En una entrevista en 2007 decías: "Las personas en los puestos ejecutivos y que deseen perseguir una carrera profesional activa, han de tomar decisiones y ser conscientes de los costes. Si lo quieres, has de pelearlo y para ello has de prepararte. Todo lo que se desee, en este entorno profesional, tiene un coste elevado". Nos ha llamado la atención su capacidad de conciliar vida personal y profesional. ¿Cuáles son las claves de ese equilibrio tan difícil de conseguir?

LGM: Que te lo plantees como un objetivo más. Si soy capaz de organizar muy bien mi empresa cómo no voy a ser capaz de planificar mi vida de una forma óptima y exitosa. Tienes que utilizar las mismas herramientas y las mismas claves. Hay que planificar, estableciendo prioridades de forma correcta, sabiendo diferenciar entre lo urgente y lo importante. De hecho, tengo una única agenda donde incluyo reuniones de trabajo, mis citas con amigos o cuando he de recoger la ropa del tinte. Sin un equilibrio personal no se consigue nada. Esta vida es maravillosa y limitarte a una sola parcela (vida personal o vida profesional) es perderte demasiadas cosas. Como persona apasionada por la vida quiero perderme lo menos posible. Repito, es cuestión de organización. Lo que ocurre a menudo es que no lo llevamos a cabo de una manera óptima. Hay que aprender a delegar, a dejarte ayudar. Yo no he renunciado a mi vida personal. La amistad es un valor muy importante ■



ÍNTIMO Y PERSONAL

Una lección que le haya enseñado la vida:

La autoconfianza te lleva adonde tú quieras.

Una lección que le haya enseñado el mundo de la empresa:

Que la preparación y el trabajo duro mueven montañas.

Defina con una palabra/frase el mundo en que vivimos:

Apasionante.

Un consejo para los jóvenes:

Ambición, pasión por la vida.

Si se tuviera que arrepentir de algo:

De las decisiones que no he tomado y de las oportunidades que he dejado pasar por miedo.

La cualidad más importante del directivo del siglo XXI:

La visión global.

La cualidad más importante del empleado del siglo XXI:

El sentido pertenencia y orgullo en lo que haces. Tener satisfacción por ello.

"El hombre es bueno por naturaleza" (Rousseau) o "el hombre es un lobo para el hombre" (Hobbes):

Quiero pensar que el hombre es bueno por naturaleza.

Con qué personaje histórico y actual disfrutaría de un 'mano a mano':

Histórico con Marco Polo (admiro a todos los descubridores)
Actual, quizá con algún héroe anónimo.

Una frase/cita que refleje su filosofía de vida:

"Que la inspiración venga no depende de ti pero, tengo que admitir que casi siempre me pillaba trabajando", de Pablo Picasso.

"Los únicos límites de nuestro futuro son nuestras dudas de hoy", de Roosevelt.

Mauro Guillén: un astro español en el firmamento internacional



Como decíamos en la editorial, nuestro trabajo nos pone en contacto con nuestros ídolos, que en este particular caso no tiene los pies de barro. Gracias a la fundación Rafael del Pino, quien invitó al profesor Mauro Guillén a dar una conferencia, tuvimos la oportunidad de compartir preciosos minutos que han dado lugar a esta entrevista, que esperamos os guste.

Mauro Guillén se ha convertido, por mérito propio, en uno de los gurús del management en el ámbito internacional. Es catedrático de Dirección Internacional de Empresas en la Wharton School (Univ. de Pennsylvania), la escuela de negocios más famosa de Estados Unidos, donde ocupa la Cátedra *Doctor Félix Zandman* y donde también obtuvo la cátedra en Sociología. El doctorado en Sociología lo cursó en la Universidad de Yale (1992). Es también doctor en Economía por la Universidad de Oviedo.

En la actualidad dirige el prestigioso Joseph H. Lauder Institute de la Universidad de Pennsylvania donde se imparte el International MBA, un programa de investigación y docencia que combina la administración de empresas y las relaciones internacionales. Es miembro del Instituto de Estudios Avanzados en Princeton, del patronato del Instituto Madrileño de Estudios Avanzados en Ciencias Sociales, del Consejo Asesor del Departamento

de Sociología de la Universidad de Princeton, de la Escuela de Finanzas Aplicadas (Grupo Analistas) y del Servicio de Estudios de La Caixa.

Colaborador habitual de medios de comunicación y revistas especializadas en ciencias sociales, ha recibido valiosos galardones entre los que destacan el Wharton Core MBA Teaching Award, el Wharton Graduate Association Teaching Award, el Gustavus Myers Center Award for Outstanding Book on Human Rights, el President's Book Award de la Social Science History Association, el Gulf Publishing Company Best Paper Award de la Academy of Management y el W. Richard Scott Best Paper Award de la American Sociological Association.

Su prolífica trayectoria investigadora y docente se ha plasmado en libros tales como *The Rise of Spanish Multinationals* (Cambridge University Press, versión en castellano de Marcial Pons: *El auge de la empresa multinacional española*) y *The Taylorized Beauty of the Mechanical* (Princeton University Press). Es también autor de *Models of Management* (1994) y *The Limits of Convergence: Globalization & Organizational Change in Argentina, South Korea, and Spain* (2001). En 2007 publicó *Santander, El Banco* (LID Editorial).

FEDERICO FERNÁNDEZ DE SANTOS: Desde su privilegiada perspectiva y frente a los cambios/crisis actuales ¿Cuáles son los principales retos a los que se enfrentan las organizaciones del siglo XXI? ¿Cuáles son las perspectivas de las grandes empresas?

MAURO GUILLÉN: Para mí, existen dos temas importantes y recurrentes: los Recursos Humanos y la "comodificación", de los cuales hablaremos a continuación. El primer reto lo centraremos en el área de Recursos Humanos. Cada vez que me reúno con gente de empresas ya sea en España, en Estados Unidos o en otros lugares, la gestión del capital humano y de la carrera profesional son temas recurrentes.

En las últimas décadas se han producido cambios sociológicos muy importantes derivados del acceso de la mujer, primero a la educación y posteriormente al trabajo. Las carreras profesionales, los sacrificios que las personas están dispuestas a aceptar, desde la perspectiva de una carrera profesional, afectan a todas las organizaciones. No queda otra alternativa que adaptarse a estos cambios sociológicos. Para los responsables de Recursos Humanos en las empresas esta situación es un reto al que se tienen que enfrentar, ya que aquellas empresas que no hayan sabido adaptarse a la situación a tiempo, sufrirán.

Las empresas son "colecciones" de seres humanos; son organizaciones de personas. El primer reto sobre el cual me inquieren de forma sistemática es: "cómo logramos adaptar nuestra política de RRHH consiguiendo atraer y retener a personas altamente cualificadas en un contexto donde la sociedad ha cambiado".

Las empresas sufren de una alta rotación como consecuencia de su incapacidad de transformarse adecuadamente para acomodarse a estos cambios. Para ellos esta situación cambiante representa un reto. La cues-

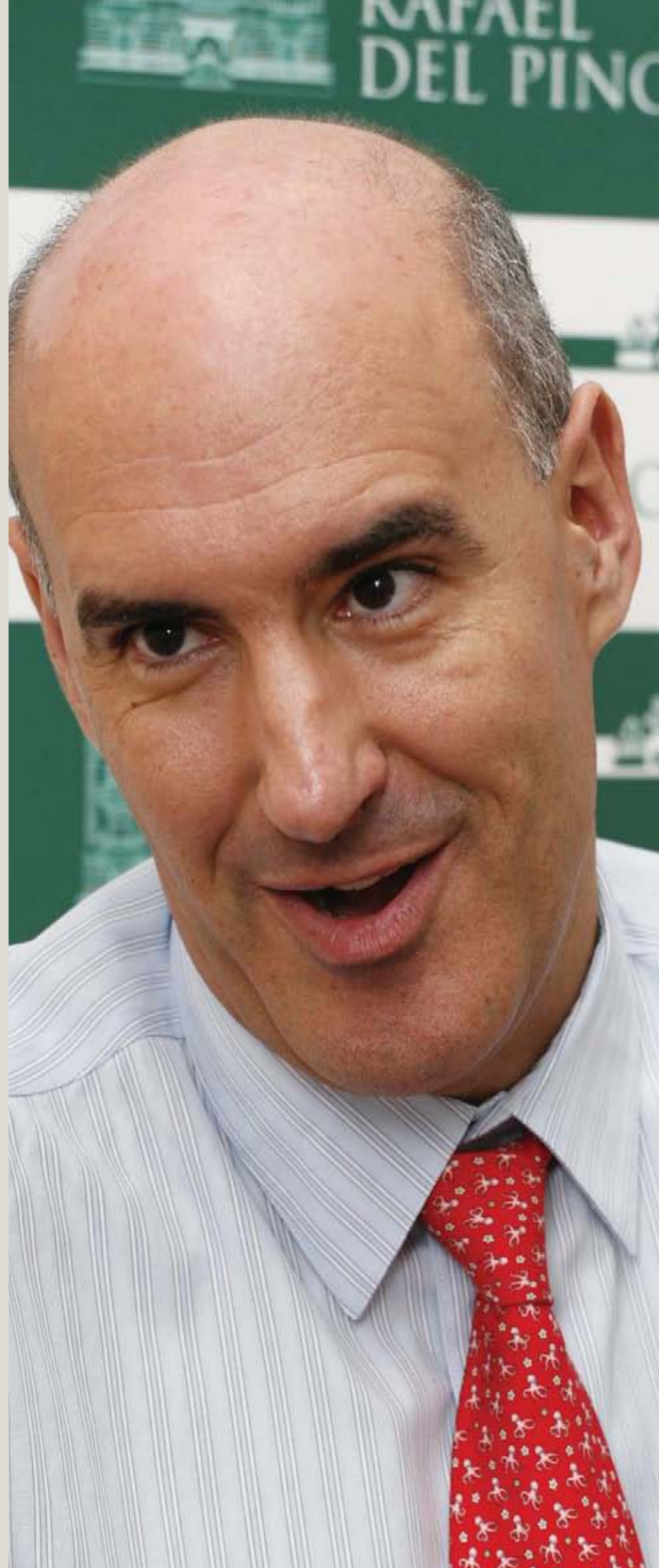
tion es: "¿Cómo logramos adaptar nuestras políticas de Recursos Humanos, de promociones y de las carreras profesionales al entorno actual? ¿Cómo conseguimos atraer y retener personal altamente cualificado en un contexto social radicalmente distinto?"

Relacionado con esta primera y en el entorno de globalización en el cual estamos inmersos, la inmigración y la expansión internacional de la empresa inciden en la problemática descrita. Empresas acostumbradas a operar en un solo país, deben ser capaces de lograr obtener los recursos directivos necesarios para operar en otros países de una manera eficaz, proceso realmente complejo. Muchas empresas han solucionado esta situación con expatriados, pero esta alternativa es limitada y cara, siendo efectiva en América Latina y Europa, pero es cada vez más compleja a medida que nos alejamos de estas áreas geográficas. Al final hay que tener la capacidad de atraer RRHH se esos países.

"Comodificación"

El segundo gran reto está directamente relacionado con el mercado. La conducta del consumidor en los mercados ha evolucionado hacia una situación en la cual el consumidor quiere, y está en condiciones de exigir a la empresa, bajo precio y diferenciación. Muchos sectores que tenían hasta ahora márgenes buenos, en estos momentos han visto cómo se reducían mucho. Es la 'comodificación'. Todo se ha convertido en una *commodity*. Un ejemplo es el automóvil. Tienes que irte prácticamente a lo más alto del segmento del lujo para que no sea un *commodity*.

¿Cómo compiten las empresas de automóviles? Un ejemplo es el deseo de que el GPS no se convierta en un componente básico y estándar, pudiendo facturarle al cliente por él, como un extra. Aquello que antes eran extras,



En las últimas décadas se han producido cambios sociológicos muy importantes derivados del acceso de la mujer, primero a la educación y posteriormente al trabajo.

que las marcas cobraban a precio de oro, ahora es exigido por el consumidor como equipamiento de serie y ésta exigencia unida a la fuerte competencia - también de economías emergentes -, han reducido los márgenes de beneficio a un 2-3% (cuando los hay). Con estos márgenes las empresas deberían pensar si les es rentable estar presentes en el mercado. Quizás fuese más interesante poner los fondos en bonos del estado o a plazo fijo.

Éste es el gran reto del siglo XXI. Entre la globalización, la liberalización de los mercados y los avances en tecnología, hemos llegado a una situación en la cual muchos productos y también servicios son *commodities*, resultando muy complejo obtener beneficios a las empresas. El consumidor ha adquirido mucho poder, convirtiéndose en el rey, exigiendo a las organizaciones diferenciación de producto y calidad a bajo precio con facilidades de pago. La "comodificación" es básicamente el proceso por el cual los márgenes de las empresas son cada vez más exiguos.

FFS: Una de las líneas innovadoras que lideráis en el Lauder Institute de Wharton es la diversidad. ¿Hasta qué punto es importante la diversidad y qué aporta en un entorno español tan poco diversificado?

MG: Desde el punto de vista estadístico, se trata de seleccionar al personal más adecuado, para cada categoría y puesto, en relación calidad-precio. Si se está restringido por algún motivo, en térmi-

nos del *pool* o la población en la cual estás seleccionando, se sub-optimiza y no se llega al óptimo global. Es lo que ocurre en nuestro país, donde se selecciona sólo en términos geográficos locales y no globales. Hay países como Estados Unidos (y algunos europeos) que por su nivel de internacionalización económica, educativa y empresarial tienen, desde hace mucho tiempo, acceso a un *pool* de Recursos Humanos prácticamente global. Que además vayan a estudiar a EEUU muchos extranjeros incrementa aún más el *pool*. La inmigración ha cambiado la situación en España, aunque sólo sea en los sectores menos cualificados, pero esto está cambiando con inmigración cualificada de países como Argentina, eso sí, limitada a sectores específicos. Esto limita a las empresas españolas. Tenemos el reto de conseguir acceso a una población de directivos y empleados más diversa.

Una de las cosas llamativas de las empresas españolas es que no suelen acudir a los foros internacionales para contratar. Ves empresas europeas o asiáticas que acuden a las escuelas de negocios de Estados Unidos a contratar. Las empresas españolas, que yo sepa y salvo Inditex, no lo hacen. Esta política de Inditex representa además una inversión en imagen. Evidentemente, no sólo nosotros tenemos este problema; les pasa a muchos países. Personalmente me preocupa, aunque también hay que tener en cuenta que la cualificación de los Recursos Humanos en España ha

En Europa hay una mayor proporción de profesores con presencia activa en el mundo empresarial.

aumentado mucho sobre todo en el segmento más alto. Además el nivel de idiomas está creciendo, lo cual mejora las perspectivas.

FFS: Nos decía Kim Chang, profesor de INSEAD y autor de *La estrategia del océano azul* -el libro de management más vendido- que hay un *gap* entre el mundo real y el mundo docente de las *business schools*. Nos decía Chang que los aspectos académicos priman (clases, publicaciones, etc.) sobre otros aspectos.

MG: En Europa hay una mayor proporción de profesores con presencia activa en el mundo empresarial. En el caso del IESE la práctica totalidad de sus profesores tienen contacto activo y continuado con el mundo empresarial, ya sea como consultores o formadores. En Estados Unidos hay escuelas con mucha implicación en el mundo real, como pueden ser nuestras escuelas (siempre estoy involucrado en actividades de consultoría), pero en otras la situación es diferente.

Esto es un arma de doble filo. Es cierto que en Europa las escuelas son más flexibles y no todas están insertadas en una universidad. La London Business School o el IESE están formalmente en una universidad, pero siguen su camino y son independientes. En Estados Unidos la universidad ejerce un férreo control, no pudiéndose contratar profesorado sin perfil investigador, etc. La otra cara de la moneda es que la mayor parte de las ideas innovadoras, nuevas necesidades de gestión, nuevos productos financieros... sigue todavía originándose en Estados Unidos. Los resultados de la gran inversión que hacen en profesores (investigadores) es la generación de

ideas geniales; aunque no son muchos quienes tienen una idea genial, son tantos los profesores... Las grandes innovaciones financieras (algunas muy denotadas) han salido todas de escuelas de negocios Norteamericanas. Lo mismo ocurre en marketing. Los réditos que se obtienen al generar nuevas ideas son importantes.

Nosotros, en Wharton, tenemos una política muy agresiva; no solamente se tratar de 'vender', sino de tener influencia en el mundo a través de la educación y también a través de la difusión de ideas. Tenemos el más grande portal de difusión de ideas y de análisis (<http://lauder.wharton.upenn.edu/>) sobre la situación empresarial, económica, política, etc... También nos estamos enfocando mucho en ser un proveedor de bases de datos. Estamos diversificados. El MBA no es nuestra única línea de negocio; hacemos otras cosas. De hecho, en las reuniones siempre insisto que el MBA debería perder, proporcionalmente y no en términos absolutos, importancia, creciendo las actividades de creación y difusión del conocimiento y que además generan recursos.

Estoy de acuerdo con Chang en el concepto crítico de la torre de Marfil, pero tenemos muchas conexiones. De hecho, llevo teniendo, desde mi llegada a Madrid varias reuniones diarias con empresarios. Lo importante es mantener un equilibrio razonable. No puedes aplicar el concepto de la "torre de marfil" de forma extrema donde sólo se realice investigación abstracta pura y dura, sin relación con el mundo real. Puede haber alguna escuela que siga ese modelo pero no es en absoluto la tónica dominante.

En el otro extremo, estarían las escuelas donde no se les exigiría el título de doctor al profesorado, ni tampoco tendrían que investigar y publicar; se les exigiría que estuviesen en contacto continuo con la empresa ya sea como consultores o que tuviesen una participación directa en las mismas.

Hay un punto de equilibrio intermedio y además, ninguno de los dos extremos son, en términos del modelo dominante de las escuelas de negocios, factible en el mundo donde vivimos.

FFS: Otro aspecto en el que sois líderes es la investigación sobre la crisis. ¿Cuál es el objetivo y las conclusiones que habéis obtenido?

MG: Es importante y nos va, como escuela de negocios, el futuro en ello; evidentemente uno de los efectos de esta crisis será el cambio de las carreras profesionales. En sector de finanzas, por ejemplo, las carreras, y sobre todo las expectativas de salarios y bonos, no serán los mismos. Esto nos afecta como escuela que "juega" en este sector, formando directivos, analistas u operadores para los mercados financieros.

Hay que reconocer que nuestra estrategia fue reactiva ante la crisis. Propuse al decano que hiciéramos un curso de cuatro meses sobre la crisis (al que se apuntaron 250 alumnos y tuvo gran acogida). Sacaremos sobre el tema, y en un par de meses, no sólo libros sino también documentales sobre distintos aspectos de la crisis, como puede ser repensar el curriculum o cómo hemos de cambiar.

Hasta cierto punto también hemos sido proactivos, reconociendo la gravedad y, por supuesto, viendo que tanto los ex alumnos como los alumnos matriculados en estos momentos tienen necesidades muy grandes.

Luego a través del *knowledge and work*, en el portal hemos sacado cuarenta o cincuenta artículos de análisis en profundidad sobre distintos aspectos de la crisis. Evidentemente nos hemos puesto las pilas, trabajando rápidamente para posicionarnos como un líder de pensamiento en términos de lo que está ocurriendo en la crisis. El concepto de una escuela de negocios ha de tender hacia el liderazgo con los mejores profesores y alumnos,

pero ha de buscar ser también un liderazgo intelectual. Una escuela de negocios exitosa y que aspire a estar entre las cinco primeras, tiene que ser líder, anticipándose a las tendencias, a los cambios, y sobre todo si atisbas que viene una tendencia importante, meterte rápidamente en ella.

Es complicado porque están pasando muchas cosas y la economía global tiene muchos componentes que van cambiando. Tienes que realizar apuestas: ¿Cuál es la tendencia que realmente va a ser importante? Tengo recursos limitados así que, ¿dónde los asigno? La escuela de negocios tiene una imagen y una proyección social que es desproporcionadamente mayor que los recursos de los que dispone. Tenemos pocos recursos. Somos organizaciones pequeñas y no podemos emitir bonos como hace un banco para tener mañana millones de euros. Nosotros tenemos que captar recursos y requiere un esfuerzo descomunal. Además se tarda mucho tiempo hasta que se materializan las aportaciones. Trabajamos con horizontes de, como mínimo, seis meses.

FFS: ¿Por qué esa diferencia tan grande de carácter entre Estados Unidos y Europa a la hora de analizar el mundo de negocios desde la escuela hasta la persona que tiene éxito? ¿Por qué en España quien ha fracasado ya tiene el sambenito colgado toda su vida? ¿Por qué se penaliza tanto el fracaso aquí?

MG: No es sólo una diferencia cultural; existe una base legal importante. Hay una ley de suspensión de pagos que, tanto a nivel individual como empresarial, comienza con una especie de "purgatorio", no te mandan directamente al "infierno". Además, allí hay muchas maneras de purgar, incluso de borrar tu historial. Un individuo se va a la bancarrota y después hace borrón y cuenta nueva, volviendo a empezar. Este proceso es una combinación de la base legal y de la cultura. Social y culturalmente no se penaliza el fracaso empresarial. No me sorprende el contraste, y es claro. De hecho una de las críticas que hay es que un señor lleva una empresa a la bancarrota, hace borrón y cuenta nueva. En USA, social y culturalmente, no se penaliza el fracaso. El contraste es claro ■

Íntimo y personal

Una lección que te haya enseñado la vida:
La fortuna, o la suerte, suele recompensar al que está preparado.

Una lección que te haya enseñado la universidad:
La importancia del enfoque teórico y analítico, sin dejarse llevar por las apariencias del problema.

Una lección que te haya enseñado el mundo de la empresa:
Lo importante que es adaptarse al cambio.

Qué es lo que más valoras en un colaborador:
La tenacidad. Que no se de por vencido fácilmente.

Cómo definiría con una palabra o una frase el mundo en que vivimos:
Cambio.

Un consejo para los jóvenes:
Persistir y ser tenaces.

Lo que más echa de menos en la sociedad:
Visión de futuro.

Si fuese presidente del Gobierno cuál sería su primera decisión:
Cambiar el Ministerio de Economía y el de Trabajo.

El hombre es bueno por naturaleza (Rousseau) o el hombre es un lobo para el hombre (Hobbes): Depende de las circunstancias en las cuales le coloques.

Con qué personaje histórico y con qué actual te gustaría tener un mano a mano:
Histórico con Napoleón.
Actual con Obama.

Una frase o cita que refleje su filosofía de vida:
La vida son dos días.

Agradecimiento especial a la Fundación Rafael del Pino y especialmente a Blanca Mendiguchía.