

MAURO GUILLÉN | DIRECTOR DEL LAUDER INSTITUTE DE LA UNIVERSIDAD DE PENNSILVANIA Y PROFESOR DE WHARTON

“En España todavía está mal visto eso de ‘robarse’ directivos de unos a otros”



Juanma Roa
Madrid

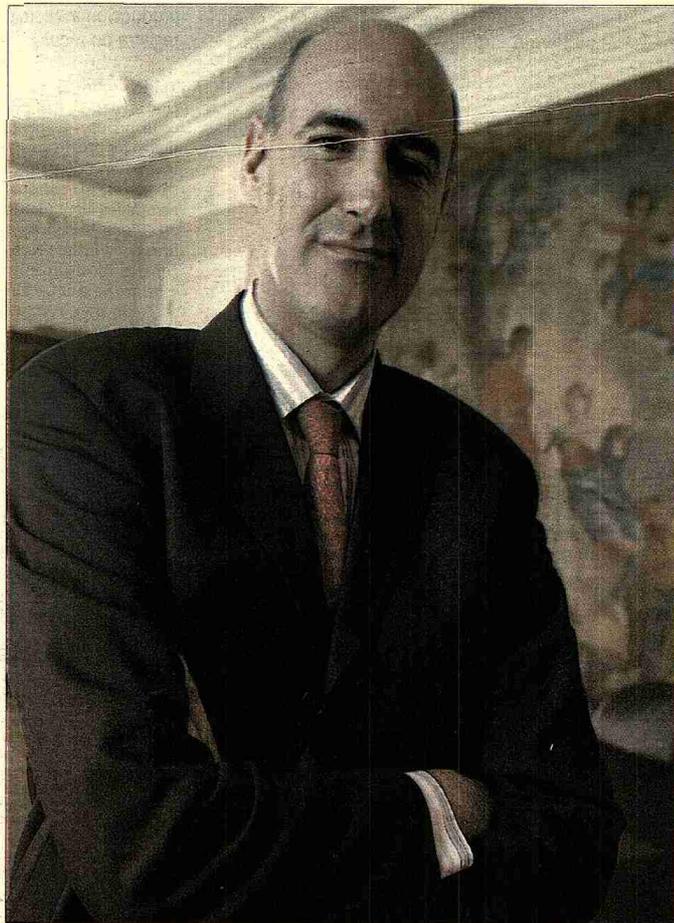
Mauro Guillén, profesor de Wharton y catedrático de la Fundación Rafael del Pino, destaca que “España es, junto con el Reino Unido, el único país del mundo con dos o tres escuelas de negocios de envergadura internacional”. A su juicio, las escuelas europeas se están acercando a las americanas, menos flexibles para lanzar nuevos programas, precisa, aunque “aún creadoras del conocimiento”.

Guillén ha sido nombrado recientemente director del Lauder Institute de la Universidad de Pensilvania, un centro que busca, dice, “formar a gente de todo el mundo en un MBA, además de aprender un idioma: chino, japonés, árabe, español, francés o portugués”; es decir, dotar a los alumnos de una mentalidad global, en la que Guillén, autor de un libro sobre las multinacionales españolas, es una autoridad.

Ha dicho que la empresa española había pasado “de la infancia a la adolescencia” en la multinacionalización. ¿A día de hoy, ha alcanzado ya la mayoría de edad?

Algunas de esas empresas sí han llegado ya a esa segunda edad, pero no a la tercera edad, la del declive. Lo que ocurre en la empresa española, salvo en excepciones, es que se ha posicionado muy fuerte en América Latina, y algunas de ellas han hecho alguna escaramuza en Europa y EEUU. Todavía queda, por tanto, el 40% o el 45% de la economía global, el sur y este de Asia. Y cuando hablo de la adolescencia me refiero a eso. Además, en términos de imagen, todavía no se percibe a la empresa española fuera de España como una potencia económica o empresarial. Desde fuera se ve que aún nos falta subir un par de peldaños.

¿Qué falta en concreto? Falta imagen de marca, que tengan marcas reconocidas. Pero lleva tiempo construir una gran marca; no tenemos que apresurarnos. La empresa española lleva teniendo una presencia importante fuera de España hace 15 y 20 años, por lo que hay que ser paciente y se-



Mauro Guillén, director de Lauder Institute, defiende el valor y coraje como valores del liderazgo en un contexto dinámico y global. JESÚS MAQUEDA

LA FUNDACIÓN DEL PINO FORMA EN HARVARD A PROFESORES DE EMPRESA

Mauro Guillén es el coordinador del *Summer Course of Management Research*, un curso de verano organizado por la Fundación Rafael del Pino y el Real Colegio Complutense en la Universidad de Harvard para profesores españoles de dirección de empresas que se celebra en Harvard. El seminario, dirigido por Álvaro Cuervo, catedrático de la Universidad Complutense, nació hace ocho años con el objetivo de me-

guir trabajando esa imagen de marca. Luego, siempre se esgrime la falta de conocimientos tecnológicos, que se va superando poco a poco. Y tercero, cobertura geográfica: no podemos estar ausentes de lo que más crece: el sur y este de Asia.

En esa internacionaliza-

ción, Zara es el referente. Inditex tiene una marca global, la única marca española entre las 100 más importantes del mundo. Luego, tiene una presencia en muchos mercados en los que empresas más conocidas que Inditex en España no tienen presencia, como en Asia o EEUU. Y, desde lue-

go, a Inditex se la reconoce mundialmente como una empresa que ha innovado en procesos de producción; es decir, que su logística está muy optimizada y es la mejor del mundo en la industria textil. La prueba es que se trata de uno de los casos de empresas que se estudia en todas las escuelas de negocios.

Pero, en general, ¿en qué medida esa creciente internacionalización viene impulsada por el contexto global o por una actitud proactiva de salir fuera?

Ha habido un cambio de actitudes, de cultura, entre los directivos en España. El alto directivo medio español de las empresas importantes españolas es muy distinto al de antes: más joven y lanzado hacia fuera, y con más experiencia en otros países. España estaba, hasta hace 20 años, muy encerrada en sí misma. Desde entonces, se desarmó arancelariamente, entramos en

la Unión Europea y ya no se podía pensar sólo en el mercado interior, porque o te hundías o aprendías a nadar.

¿Y posee el directivo español esa mentalidad global?

Hay heterogeneidad, pero estamos mejor que hace cinco o 10 años, y en los próximos cinco años vamos a seguir esta tendencia. Luego, la cuestión será si vamos a poder dar el salto para tener empresas puramente globales y con marcas muy reconocidas. Este es el reto de futuro, pero hay que tener paciencia, porque las empresas japonesas, francesas,

“Desde fuera se ve que aún nos faltan un par de peldaños para estar al nivel de empresas japonesas o americanas”

alemanas o americanas llevan 100 años en este proceso y nosotros sólo 15, desde 1986. No tenemos que dormirnos, pero sí ser algo pacientes.

¿Qué se requiere para ser un líder con mente global? Primero, tener arrojo, valor. Si todo lo que haces es pensar en los riesgos, te quedas en casa, porque la historia de las empresas que se han aventurado a los mercados internacionales está repleta de ejemplos de fracasos y hay pocos éxitos. Además, debes tener la suficiente flexibilidad y capacidad de autocritica para aprender de los errores. Si te quedas en casa y no tomas decisiones, te comerán.

Esas dos cualidades exigen una visión a largo, que contrasta con la presión a corto de los mercados.

En España tenemos una ventaja en este tema, porque muchas de las empresas españolas que cotizan en bolsa tienen inversores significativos, como un inversor institucional o una familia con el 20% y el 40% del capital, lo cual les da cierta dosis de estabilidad, aunque estén sujetas a ciertos movimientos de mercados. Estamos en un momento intermedio y esto es favorable, porque te permite el acceso a los mercados de capitales para poder captar fondos y te da cierta estabilidad para orientar tus decisiones hacia el futuro.

¿Qué distingue a un gran líder de un directivo medio?

Echarle valor y plantearte objetivos ambiciosos. Y segundo, que ningún directivo está libre de cometer errores. Pero lo importante es tener la flexibilidad y la capacidad para aprender de esos errores, no tener el prurito de orgullo o del ego que te impide aprender de ellos. La ignorancia no suele ser tanto problema. El problema surge cuando tú estás seguro de que las cosas funcionan de una manera y tomas decisiones siguiendo ese modelo mental. La falta de flexibilidad ante la evidencia es muy pernicioso.

Ese coraje y valor exigen determinación y pasión.

Si por pasión entendemos echarle valor, no achicarte, creerte ante los retos, es fundamental. Y la determinación es no prolongarte excesivamente en la toma de decisiones, saber que tomas una decisión hoy y que si no ajustaste totalmente esa decisión, mañana la puedes reajustar un poco.

¿Cuáles son las claves para atraer y retener talento en este entorno global?

Primero, ser competitivo en las condiciones laborales y contractuales, lo cual incluye el sueldo. En España son todavía pocas las empresas que ven que, como parte del juego, deben intentar robar de las otras empresas a los mejores directivos, sea a golpe de talonario o con mejores condiciones, porque muchos directivos no se motivan sólo con dinero, sino con un proyecto ambicioso. En España todavía está mal visto eso de estar robando directivos de unos a otros. Y luego está mal visto competir por los graduados universitarios, y uno de los retos más importantes ahora es encontrar directivos que puedan dirigir las operaciones si la empresa va a India, China o Indonesia.

Y donde es importante salvar los problemas de encaje entre la cultura española y la oriental.

Lo ideal sería combinar ambas culturas. Hay que aprovechar los flujos de inmigrantes cualificados en España para formar a los hijos de esos inmigrantes, que son españoles pero que, a su vez, saben chino, y algo les queda de aquella cultura. Las mejores empresas combinan directivos nacionales expatriados para coordinar y directivos locales.