

ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS	9
INTRODUCCIÓN.....	11
Salvador Alemany. La conversión de las autopistas españolas en la ruta de un negocio global.....	19
Luis Bassat. El empresario creativo que apuesta por el liderazgo internacional.....	35
Juan Béjar. Una carrera directiva en el sector de mayor éxito internacional.....	51
Carlos Espinosa de los Monteros. Del mundo de las multinacionales a la venta externa de la Marca España.....	65
Rosa García. A la búsqueda del retorno social en la tecnología del futuro.....	83
Belén Garijo. Una española en la cumbre mundial del sector farmacéutico.....	97
Antonio Garrigues Walker. Acercando la abogacía y la empresa a una nueva era tecnológica.....	111
José Ignacio Goirigolzarri. Toda una vida oteando el futuro de la banca.....	127
Helena Herrero. Una química entregada al fomento de la tecnología y la innovación.....	145
Rafael Miranda. El directivo que puso al sector eléctrico en la senda del futuro.....	159
Tomás Pascual. Saga de instinto empresarial.....	175
Francisco Román. Un ingeniero humanista en la cima de las telecomunicaciones.....	193
EPÍLOGO. Reflexiones para la competitividad.....	209
ANEXO. Resultados del cuestionario sobre las capacidades de liderazgo y gestión de nuestros líderes empresariales.....	241
NOTAS.....	249
CRÉDITO DE LAS FOTOGRAFÍAS.....	251



AGRADECIMIENTOS

En *Liderazgo made in Spain* hemos conseguido reunir el conocimiento y la experiencia de una docena de altos directivos, primeros espadas del panorama empresarial o financiero de nuestro país durante largos años, que han compartido generosa y desinteresadamente su visión sobre el mundo hacia el que nos encaminamos, sobre los principales retos de nuestro país y de nuestras empresas, y que nos han aconsejado, desde la privilegiada atalaya de sus densas carreras directivas, sobre cómo acercarnos a ser mejores profesionales y gestores para hacer a nuestro país más competitivo y próspero.

La verdad es que ha sido un auténtico privilegio poder compartir con todos ellos las largas conversaciones previas a la redacción final de esta obra. Entrevistas convertidas por momentos en enriquecedor intercambio de opiniones, en un ambiente cercano, sincero y abierto. Salvador Alemany, Luis Bassat, Juan Béjar, Carlos Espinosa de los Monteros, Rosa García, Belén Garijo, Antonio Garrigues Walker, José Ignacio Goirigolzarri, Helena Herrero, Rafael Miranda, Tomás Pascual y Francisco Román nos han dejado disfrutar y aprender de ellos.

A todos ellos mil gracias por sus aportaciones, sin las que no hubiera sido posible este libro. Por su humildad y por mostrar su total disposición desde los primeros momentos. Por recibirnos amablemente en sus despachos y por dedicarnos un precioso tiempo, muy cotizado en sus apretadísimas agendas. Por compartir generosamente con nosotros vivencias, recuerdos, consejos y presagios.

Gracias por supuesto a Nines, mi abnegada e inspiradora mujer, y a mis dos más valiosos tesoros: mis hijos María y Ricardo, porque los tres me retaron a este trabajo, que ha sido posible también al permitir distraer parte de mi tiempo hacia ellos, para dedicarlo a esta también fascinante empresa.

También gracias a mi esforzado y motivado equipo de 2.C Consulting, por cubrir con el mejor de los ánimos mis ausencias cuando *Liderazgo made in Spain* requería de una mayor dedicación. A Raquel, por su eficiencia a la hora de coordinar complicadas agendas, en ocasiones en diferentes ciudades, para mantener los mencionados encuentros con nuestros directivos *made in Spain*.

Y, gracias, cómo no, también, a Quique Rodríguez, viejo amigo antes que periodista colaborador de esta obra. Tras muchos años de relación, desde que le conociera en sus inicios profesionales durante su larga etapa en el diario económico y empresarial *Expansión*, ha sido un auténtico placer compartir con él desplazamientos, entrevistas y labores de documentación y redacción, en esta aventura en la que nos embarcamos hace casi ya dos años.

Un viaje que ha merecido muy mucho la pena.



INTRODUCCIÓN

Hace ya varios años pensé que había que escribir un libro que ayudase a transmitir a la sociedad española, en particular, y a la mundial, en general, las vivencias, experiencias, reflexiones y, por qué no, las lecciones de los líderes empresariales españoles. Me he animado a hacerlo precisamente ahora por muchas razones.

La primera es porque creo que hay una gran ausencia de liderazgo en la sociedad; otra, no menos importante, porque es mucho lo que se habla sobre el liderazgo de forma que el concepto se retuerce y bandaliza como remedio para casi todos los males que viven nuestra sociedad y organizaciones, sirviendo cualquier ejemplo para explicarlo e interpretarlo; y otra fundamental es porque estoy convencido de que en España disponemos de un amplio elenco de magníficos líderes empresariales; una circunstancia que, sin embargo, no es muy conocida por la comunidad internacional.

Me decía en una ocasión mi buen amigo Luis Bassat –por cierto, uno de los mejores publicistas, experto en marca y participante en este libro–: «José Manuel, las cosas hay que hacerlas, pero sobre todo... hay que decirlas».

Algo totalmente cierto. Parece que, si no se dice lo que se hace, es como si no se hubiera hecho. Y justo esto es lo que sucede con muchos asuntos en nuestro país: se hacen, pero no se dicen. Quizá nuestra cultura crítica nos inclina con más frecuencia a subrayar lo negativo que a resaltar lo positivo; lo que afecta a muchos ámbitos, sin distinción. Tampoco escapan, por supuesto, campos tan significativos como el liderazgo y la gestión empresarial.

Quienes nos dedicamos a la consultoría y la gestión estamos cansados –o más bien hartos– de analizar rankings y leer las listas de *Forbes*, *Fortune* o *Highest Rated CEOs* y comprobar la escasa presencia de ejecutivos españoles, cuando muchos de nuestros líderes empresariales no tienen nada que envidiar a los que allí se significan.

En este sentido, el libro *Liderazgo made in Spain: claves para la competitividad* persigue, entre otros objetivos, contribuir a subrayar la importancia de este hecho y a difundir las ideas y el pensamiento del liderazgo empresarial de nuestro país. Es más, la obra tiene la osadía y el desparpajo de teorizar sobre la idiosincrasia de nuestro liderazgo y de la marca de España como país, y se atreve a preguntar si podemos hablar, incluso, de un estilo de liderazgo propiamente español, característico de nuestros altos directivos a diferencia de los de otras procedencias geográficas o culturales. Sería el liderazgo *made in Spain*.

En esta obra comprobarás que la riqueza del pensamiento, los éxitos y la trayectoria de la docena de líderes empresariales que van salpicando estas páginas con sus ideas sobre el *management*, todos

ellos españoles, no tienen nada que envidiar a los de quienes aparecen habitualmente en las citadas listas. Es más, creo que esas clasificaciones están incompletas sin nuestros grandes ejecutivos.

Por otra parte, algo parecido sucede con la bibliografía en castellano. Hay obras publicadas que tratan casi de cualquier temática, pero no existe prácticamente ninguna que relate las experiencias e ideas conjuntas de un importante grupo de líderes empresariales españoles como el que hemos tenido la suerte de reunir en este libro. Por el contrario, los anglosajones son de nuevo también más activos en este aspecto y difunden mucho más y mejor que nosotros sus logros directivos y empresariales.

Asimismo, creo que es imprescindible que las personas que más saben sobre liderazgo utilicen todos los medios a su alcance para transmitir a los demás su conocimiento y experiencia. No es sólo una cuestión de responsabilidad social, sino también, y lo que es más importante si cabe, de transmisión de aprendizaje y motivación trascendental por cuanto se pone a disposición de otros un acervo de experiencias e ideas de incalculable valor, sin obtener nada a cambio. Se trata de una ayuda que puede contener las claves de éxito para el futuro de muchas personas y empresas. Porque este libro tiene como propósito, además de transmitir toda una serie de útiles enseñanzas prácticas, dejar un legado a las siguientes generaciones que pueda ayudar a forjar el porvenir de nuestras compañías y de nuestra sociedad.

Por último, y no es baladí tampoco, debemos reiterar a la sociedad el papel fundamental que tienen nuestras empresas y sus directivos en la generación de riqueza y en la mejora de nuestro bienestar y progreso social. Creo, sinceramente, que en España no se valora lo suficiente a la gente extraordinaria que arriesgándose contribuye con su trabajo, esfuerzo y tesón a dirigir los designios de nuestras compañías, haciendo nuestro país más competitivo y mejor.

Los protagonistas del libro

En *Liderazgo made in Spain* han participado doce insignes ejecutivos que, de manera permanente y sostenida, han conseguido, o vienen haciéndolo, a lo largo de su vida profesional, excelentes resultados. Esta docena de altos directivos que hemos tenido el privilegio de reunir en este libro está integrada por Salvador Alemany, de Abertis; Luis Bassat, de Bassat Ogilvy; Juan Béjar, de Globalvía; Carlos Espinosa de los Monteros, del Alto Comisionado para la Marca España; Rosa García, de Siemens; Belén Garijo, de Merck; Antonio Garrigues, del despacho de abogados Garrigues; José Ignacio Goirigolzarri, de Bankia; Helena Herrero, de Hewlett-Packard; Rafael Miranda, de Acerinox; Tomás Pascual, de Calidad Pascual; y Francisco Román, de Vodafone.

Te aseguro que cada capítulo es único y que el relato de cada uno de ellos es un auténtico tesoro de experiencia y saber transmitido desde la atalaya privilegiada de sus largas y exitosas carreras directivas.

Como imaginarás, sobre cada uno de ellos podría escribirse no un capítulo, sino una obra completa –de hecho, varios de ellos han publicado ya uno o más libros desgranando sus vivencias directivas–, pero aquí hemos reunido sus experiencias intentando destilar, de manera resumida y a modo de relato, sus logros, pensamiento y contribuciones.

De este listado –sin duda impresionante– alguien estará tentado de decir que no están todos los que son y, desde luego, no le faltará razón; pero el criterio que he utilizado para invitarles a participar ha sido sólo y exclusivamente mi humilde apreciación y mi admiración personal hacia el trabajo realizado por ellos, al mantenimiento de su liderazgo y a la generación de resultados de manera consistente a lo largo de sus carreras profesionales.

En este sentido, lo que sí puedo garantizarte es que, aunque no estén todos los que son, te aseguro que sí son todos lo que están: directivos y líderes del máximo nivel, en activo en funciones ejecutivas, en posiciones de consejeros o ambos al tiempo. Con muchos de ellos he tenido el honor de trabajar, el privilegio de aprender de primera mano a través de proyectos o en consejos y, desde luego, todos han cosechado grandes logros y son muy reconocidos en el entorno empresarial y social. Para mí, como «aficionado» a la gestión empresarial, ha sido un lujo conocerles y un disfrute personal gestionar la redacción de este libro, lo que me ha permitido enriquecerme personal, profesional e intelectualmente a través de sus pensamientos, opiniones y experiencias, sin duda, extraordinarios.

Nuestra manera de hacerlo

Otro buen amigo decía que en escribir un buen libro se tardan cinco años y tres meses; cinco años en recopilar información y tres meses en la redacción final. En nuestro caso, como hemos huido de manera deliberada de los marcos teóricos o excesivamente conceptuales y nos hemos centrado en la utilidad de las experiencias de grandes líderes de diferentes sectores de nuestra economía, hemos reducido un poco el tiempo; pero también es cierto que nos ha llevado un par de años.

Para su redacción, en primer lugar, contacté con los doce protagonistas del libro intentando que procedieran de diferentes sectores productivos para tener una perspectiva más amplia y enriquecedora, les propuse la idea, que aceptaron con generosidad, tras lo cual elaboré un guion de entrevista en el que contrastaba con ellos una propuesta de asuntos que íbamos a tratar después en una reunión personal.

Básicamente los temas abordados en las entrevistas tenían la siguiente línea estructural:

- ¿Qué está pasando y cambiado en el mundo a nivel global?
- ¿Cómo están afectando y condicionando a nuestro país estos cambios?
- ¿De qué manera estas transformaciones están modificando la fisionomía y el modelo de operaciones de nuestras compañías?
- ¿Cuáles son las mejores capacidades para dirigir nuestras empresas?
- ¿Qué competencias son diferenciales en los directivos?
- ¿Qué factores son fundamentales o críticos para tener éxito como directivo?
- ¿Cuáles son las grandes lecciones de su vida?

Además, les planteamos otras cuestiones como:

- ¿Qué consejos daría a los gobiernos, a las empresas y a los directivos para hacer nuestro país mejor y más competitivo?
- ¿Qué recomendaciones haría a los jóvenes que deseen tener éxito profesional en el mundo de la empresa?

Es decir, abordamos el trabajo con cada uno de los participantes de manera individualizada y mediante entrevistas semiestructuradas e individuales sobre cinco ejes de reflexión: entorno macro, impacto en España, entorno organizativo, entorno personal, y reflexiones y consejos finales.

Para la realización de las entrevistas hemos utilizado una estructura que iba desde lo general a lo concreto; de lo macro a lo micro. Primero hablamos del entorno macro en el que se desenvuelven las organizaciones y cuáles son las fuerzas que están transformando el mundo; posteriormente nos centramos en el contexto español; después nos focalizamos en cómo estos elementos impactan en la gestión de la empresa, en el entorno organizativo; seguidamente tratamos las competencias directivas; y, al final, dedicamos un epígrafe a recabar consejos y reflexiones para los tres actores principales de la competitividad: gobiernos, empresas e individuos.

Hemos querido también indagar y profundizar un poco más en un aspecto sobre el que nos consta que existe siempre mucho interés –quizá demasiado– en el mundo de la empresa: el perfil ideal del directivo. Para ello, elegimos un cuestionario probado y adaptado para la ocasión que, tras la entrevista, dejábamos a nuestros protagonistas para que lo cumplimentasen.

Este cuestionario de perfil directivo, utilizado frecuentemente por los profesores del IESE Pablo Cardona y Nuria Chinchilla, sigue el modelo antropológico de empresa que propusiera el insigne profesor Juan Antonio Pérez López!. Incluye tres grandes tipos de competencias (estratégicas, intratégicas y de eficacia personal) y doce dimensiones, y ha perseguido cuantificar dónde estamos en nuestro país, dónde deberíamos estar y dónde creen que estamos, con relación a esas competencias en otros países.

Las competencias estratégicas son aquellas que están orientadas a la obtención de resultados económicos; por su parte, las intratégicas están dirigidas a desarrollar a los profesionales e incrementar su compromiso y confianza en la empresa; por último, las competencias de eficacia personal serían aquellas otras que, como la proactividad o la autoadministración, facilitan una relación eficaz del directivo con su entorno.

Para dar mayor rigor y riqueza a nuestra pequeña investigación, y para comprobar si la visión de la segunda línea directiva de las organizaciones era coincidente con la del máximo nivel directivo, enviamos también dicho cuestionario a una muestra de unos 2.000 profesionales, todos ellos altos directivos corporativos de distintas áreas. De estos, recibimos respuesta de 589, cuyos resultados aparecen en el apartado de conclusiones de este libro.

Asimismo, se han grabado reflexiones de los doce participantes que puedes visionar desde tu móvil o tableta a través del código QR que encontrarás al final de cada entrevista. En la época en la que

vivimos, no podemos renunciar a los recursos pedagógicos que nos ofrecen los avances tecnológicos; en este sentido, hemos elegido la tecnología escáner QR como la herramienta de móvil que te permita conectarte a los vídeos grabados a los altos directivos presentes en la obra. Los códigos te permitirán no digo conocerles, porque por su trayectoria y sus logros todos los participantes son sobradamente conocidos, pero sí escuchar de su propia boca opiniones y reflexiones profesionales muy enriquecedoras.

Liderazgo de verdad

Como habrás podido comprobar, los doce personajes de nuestro texto son todos ellos grandes líderes de la gestión empresarial y no de otros ámbitos más prosaicos, como la cocina, el cine o el fútbol, que, con demasiada frecuencia y escaso acierto, se traen muchas veces a colación para hablar del liderazgo en el ámbito de la empresa.

Somos muchísimos los autores que escribimos y disertamos sobre liderazgo. Y, además, lo hacemos con cierta gratuidad y falta de rigor porque hay mucho pseudogurú de salón que toca de oído y que, tras haber leído dos o tres libros de *management*, pero sin haber dirigido una sola empresa en su vida, se erige en experto de algo, en lo que casi todo vale y sobre lo que ofrecen manuales de autoayuda a granel. Demasiados profanos confluyen en un área de conocimiento poco probada científicamente y conformada por opiniones procedentes de diversas y variadas fuentes, muchas de ellas poco contrastadas o esotéricas.

No obstante, el liderazgo es uno de los fenómenos más estudiados y debatidos en los últimos años por expertos, sociólogos, antropólogos, escuelas de negocios, institutos de investigación, etc. Tal vez también sea uno de los asuntos sobre los que más se ha investigado, analizado y escrito en el arte del *management*; a pesar de lo cual, no existe un total acuerdo en las opiniones.

Como el liderazgo es uno de esos campos que siempre están de moda, retorremos la realidad, la exageramos y la estiramos para dar cabida a teorías de cocineros, futbolistas, toreros, motoristas, tenistas, entrenadores, astronautas, etc. Así, escuchamos a cualquier famoso que, habiendo tenido cierto éxito en algo y contando con determinada influencia social, pueda ofrecernos una visión a la que, sacándole un poco de punta, se pueda aplicar a nuestro propósito empresarial.

Manoseamos a los clásicos para extraer lecciones de liderazgo, nos ocupamos de buscar puntos de encuentro en las películas, las comentamos en los periódicos, incluso con una sección especial, intentando sacar enseñanzas para las empresas. Sin que, tal vez, quien escriba sepa qué significa tener la responsabilidad de una cuenta de resultados o dirigir una compañía de verdad.

Es decir, en torno al liderazgo hay mucha psicología de consumo rápido (psicología *fast food*, que dirían los angloparlantes) y no son pocos los que disertan y se atreven a hacer hipótesis con pies heurísticos de barro sobre aspectos demasiado blandos, ofreciendo una visión un tanto utópica e irreal. Una visión bucólica de lo *soft* que permite hablar casi a cualquiera que desee hacerlo.

Liderazgo y resultados

Cada maestrillo tiene su librillo y cada experto, su definición, pero yo estoy persuadido de que en situaciones de igualdad o similitud social, psíquica e intelectual, el líder no nace sino que se hace. Para mí, el liderazgo es «un proceso complejo y dinámico de influencia sobre personas para conseguir resultados en una situación determinada». Por ello, me gustaría dejar claro desde el inicio de este texto que el liderazgo del que hablamos, el liderazgo en las organizaciones, no se entiende sin resultados.

Precisamente resultados, y en mayúsculas, es lo que los participantes en este libro han venido cosechando de manera constante. Pero es que, además, deberíamos decir que todos ellos son portadores de unos atributos que nos permitirán disertar sobre esa hipótesis de si existe o no un liderazgo distintivo *made in Spain*.

Y es que son ellos, con su capacidad gerencial, que diría mi admirado amigo Emilio Ontiveros, quienes consiguen los resultados. Porque esa capacidad de gestión o liderazgo es uno de los factores importantes de la productividad total. Como nos dice el profesor Ontiveros, «en la medida en que la Productividad Total de Factores (PTF) refleja la eficiencia con que los factores de la producción son utilizados, las mejoras organizativas en las empresas y, muy especialmente, la calidad de la función empresarial, de la gestión, desempeñan un papel central»². En este sentido, tener buenos o malos directivos no es neutral, sino que tiene un impacto importante en la cuenta de resultados.

Son muchos los datos, estudios e investigaciones que demuestran una correlación directa entre capacidad de liderazgo y productividad. Por ejemplo, un informe de la OCDE de 2014, de D. Andrews y B. Westmore, titulado *Managerial Capital and Business R&D as Enablers of Productivity Convergence*, ya señalaba la evidencia de que el ritmo de crecimiento de la PTF de una economía está positivamente relacionada con la calidad de su capital gerencial.

Asimismo, otra investigación llevada a cabo por Bloom, Sadun y Reenen, *Management as a Technology*, después de analizar más de 10.000 empresas manufactureras de 30 países, concluyó que aproximadamente una cuarta parte de las diferencias existentes en la productividad entre estados pueden ser atribuidas a diferencias en la calidad gerencial.

Comparto con Ulrich, Zengel y Smallwood que liderazgo es igual a atributos por resultados (Liderazgo = Atributos x Resultados)³ y que cada elemento de la ecuación multiplica al otro. Un liderazgo sin atributos o sin resultados no es liderazgo. Por ello, insisto, en este libro que ahora presento y que tienes en tus manos, he huido de buscar artistas o profetas de otras artes, que no sean verdaderas experiencias empresariales de un *management* sometido a los requerimientos competitivos de un mercado altamente exigente. Incluso, he preferido renunciar a jóvenes promesas del mundo de los negocios que ya han tenido algún buen resultado, para reunir mejor a un elenco de personas muy importantes que han conseguido resultados de manera sostenida en muchas ocasiones y a lo largo de mucho tiempo.

La experiencia como legado

Lo que me ha interesado de nuestros protagonistas del libro, poseedores de atributos y resultados, ha sido sobre todo descubrir de primera mano su impronta, experiencia y visión personal, y extraer sus lecciones de aprendizaje durante sus largos años de vida, dedicados eso sí a la gestión de empresas.

Hablando de atributos, te reitero una confesión: el denominador común, o el atributo que claramente he percibido en todos y cada uno de nuestros doce protagonistas de la obra, y no sólo en las entrevistas, es su gran humildad; esa que distingue a las personas de valía, a quienes son auténticos líderes.

Creo sinceramente que el libro es una generosa contribución el liderazgo *made in Spain* que merece ser destacada por su riqueza, enseñanza y sensatez. Pero, además, te aseguro que encontrarás verdades como puños, que sus verdaderos artífices exponen con valentía, desparpajo y, desde luego, sin pelos en la lengua. Ya lo comprobarás. Y te llamará la atención, te lo garantizo.

Constituye una contribución aún más importante en estos momentos caracterizados por la incertidumbre, volatilidad, complejidad y ambigüedad, en los que los aspectos geopolíticos condicionan más que nunca el devenir de nuestra gestión. Importante también si somos conscientes de la falta de capacidad de liderazgo que vivimos en el momento actual. No hay estudio o investigación que caiga en nuestras manos que no manifieste la falta de talento directivo. Es más, los expertos aseguran que, de todos los ejecutivos que ocupan puestos de responsabilidad, apenas un 20% son líderes y el otro 80% son más bien gestores.

Los gestores son quienes mantienen las condiciones a base de conservar, y hacer y repetir lo de siempre: planifican, organizan, se ocupan de lo técnico; controlan y, en definitiva, hacen más de lo mismo. Mientras que los denominados líderes son aquellos que transforman las organizaciones mediante la búsqueda del cambio y la movilización de las energías de las personas a través de las emociones. Es decir, los gestores son más mente y razón; mientras que los líderes son más alma y emoción.

Y es precisamente este último perfil el que encarnan los personajes de nuestro libro y el que las empresas necesitan para desempeñar con eficiencia sus funciones de responsabilidad, ya que es un riesgo para el éxito y el futuro de las corporaciones no disponer de personas con el suficiente espíritu de liderazgo. Quizá por ello el propio John Kotter⁴ significara que «no se pueden dirigir empresas del siglo XXI con estructuras del siglo XX y directivos del siglo XIX», en clara alusión a esta carencia patológica casi crónica en las empresas, instituciones y en nuestra sociedad en general.

No te entretengo más. Te dejo con los testimonios y la experiencia de nuestros doce personajes, pero sobre todo personas, que sí son un excelente ejemplo de líderes *made in Spain* del siglo XXI y artífices importantes de nuestra competitividad, prosperidad y bienestar.





Salvador Alemany

LA CONVERSIÓN DE LAS AUTOPISTAS ESPAÑOLAS EN LA RUTA DE UN NEGOCIO GLOBAL

Nacido en Barcelona en 1944, este economista por la Universidad de Barcelona y MBA por IESE Business School, la escuela de negocios de la Universidad de Navarra, que también es profesor mercantil y censor jurado de cuentas, cree que la capacidad de sacrificio y de lucha que le mostraron sus padres es lo que más está marcando su paso por la vida. Y a buena fe que así debe de ser, a juzgar por la intensa agenda que desarrolla no sólo en sus labores de *management* empresarial, sino también en numerosas organizaciones institucionales, sociales o educativas.

Presidente de la compañía líder nacional en la gestión de autopistas, Abertis, desde el año 2009, ha sido capaz de convertirla en una auténtica multinacional desde sus orígenes en el sector público. De él dependen el consejo de administración, la comisión ejecutiva y la secretaría del consejo, y también la Fundación Abertis. Anteriormente, había sido consejero delegado de la sociedad desde la creación del grupo como resultado de la fusión de Acesa y Aurea en el año 2003.

Durante estos años, Salvador Alemany ha liderado el crecimiento y el proceso de internacionalización del grupo, que ha alcanzado un nivel de ingresos de 4.378 millones de euros en 2015, con un resultado bruto de explotación (ebitda) de 2.692 millones y un beneficio neto de 1.880 millones de euros (ayudado por las plusvalías extraordinarias de la salida a bolsa de Cellnex en ese año).

Pero quizá uno de sus mayores logros sea la gran expansión internacional del negocio. El 70% de los ingresos provienen ya de fuera de España gracias a su presencia en otros once países: Francia, Reino Unido, Croacia, Irlanda, Chile, Brasil, Argentina, Colombia, Puerto Rico, Estados Unidos y Canadá. Además de ser el primer operador de autopistas en nuestro país y en Chile, su actividad más destacada se desarrolla en Francia, Brasil y Puerto Rico. De hecho, el mercado francés es el primero para el grupo, con una aportación del 37% de sus ingresos totales, por encima de los procedentes de España (30%). Sus inversiones en 2015 alcanzaron los 1.074 millones de euros, siendo Brasil el principal destinatario de las mismas; y su plantilla ronda los 17.000 empleados.

Todo un gigante al que ha dedicado sus últimos años, en los que también ha vivido algunas adversidades de las que asegura haber aprendido. Coautor del libro *Inteligencia empresarial*, publicado como un diálogo junto a Martí Saballs, director adjunto del diario económico *Expansión*, explica que «fue una frustración la no fusión de Abertis y Autostrade, probablemente por exceso de confianza. Teníamos la bendición de Europa y de las dos juntas; no pensamos que la política italiana se podía cargar la operación». Fue en 2006 y aquel año fue operado del corazón:

«Viví aquello con tensión. Tienes que aprender que los niveles de control que puedes ejercer sobre el cuerpo y la propia voluntad no son infinitos. Hay que buscar válvulas de escape».

La principal lección que extrajo de aquella etapa es que «no todo lo que se intenta tiene que salir necesariamente bien», dice. Y una segunda lección, el valor de una retirada a tiempo: «Nos fuimos sin causar estragos. Dejamos buena imagen en Italia y después hemos comprado Wind», la empresa de torres de telefonía del país transalpino. Y, más recientemente, la concesión de la autopista Serenissima en el norte del país.

El día a día de Alemany es intenso, compaginando la presidencia de Abertis con sus responsabilidades como patrón de la Fundación Bancaria La Caixa; como presidente de Saba Infraestructuras, del Consejo Social de la Universidad de Barcelona (UB) y del Consejo de Mecenazgo del Gran Teatro del Liceo; y como vicepresidente del patronato de la Fundación Instituto Guttmann-Hospital de Neurorrehabilitación.

Antes de llegar a Abertis, había sido consejero de Aucat y vicepresidente de Ibérica de Autopistas (Iberpistas), ambas filiales de la empresa; consejero-director general de Acesa, consejero delegado de Saba Aparcamientos y vicepresidente del Parque Logístico de la Zona Franca.

Su actividad institucional también es trepidante en muy diversos ámbitos. Ha sido presidente del Círculo de Economía (2008-2011), del Consejo Asesor para la Reactivación Económica y el Crecimiento (Carec) de la Generalitat de Cataluña (2011-2015), y de Cruz Roja Barcelona, además de vicepresidente de Cruz Roja de Cataluña. Y presidió la sección de baloncesto del Fútbol Club Barcelona entre 1986 y 2003, ocupando además una de las vicepresidencias del club.

Alemany tiene un currículum interminable, pero siempre que ha aceptado un nuevo cargo ha tratado de aplicar aquello de intentar dejar las cosas mejor de como se reciben. Esa dilatada experiencia le otorga una visión privilegiada del mundo de los negocios, pero también de los profundos cambios y transformaciones sociopolíticas a las que estamos asistiendo en prácticamente todo el globo.

Por eso, el empresario de hoy, en su opinión, ha de estar «siempre al hilo de la actualidad y de los profundos cambios económicos, empresariales y financieros» que se producen. Su definición de emprendedor es la de «alguien que tiene una idea que nadie ha puesto en marcha» y que aprovecha esos «metros de ventaja» iniciales, haciendo un símil deportivo de los que tanto le gustan, para ayudar a transformar la sociedad.

Considera necesario el beneficio empresarial, que pide sea legítimo. Una idea que implica ser útil a la sociedad, atender a un comportamiento ético y cumplir con la primera de las obligaciones sociales de una empresa: pagar impuestos que contribuyen a su entorno. También emprendedores, empresarios y ejecutivos han de tener la capacidad de asumir riesgos, por lo que califica como negativo que cale en la sociedad la idea, que no comparte, de que las compañías socializan sus pérdidas y privatizan sus beneficios.

El factor más globalizado es el dinero

Se trata de un reflejo negativo en la sociedad del ámbito de los negocios y la empresa que cree que se ha ido extendiendo en nuestros días, acentuado en los años de la crisis, y que explica de una forma clara, sencilla y pedagógica. A su juicio, el elemento que más se ha globalizado en este proceso que vive la economía es el dinero. En cambio, las materias primas –sobre todo–, las prácticas, las habilidades, el factor humano o la cultura, a pesar de las facilidades, no se están moviendo tan deprisa como el dinero, que sí lo hace de una manera indistinta en todo el mundo. Sólo o fundamentalmente con un condicionante, que es la seguridad, lo que hace que la prima por esta sea alta.

El proceso de globalización hace que cualquiera que ofrezca un producto o servicio deba pensar hoy en salir del perímetro que tenía hasta ahora sencillamente porque el resto de actores van a intervenir en su perímetro y, por tanto, él tiene que moverse para buscar otros. Pero, a pesar de las facilidades actuales para intentar penetrar en nuevos mercados, Salvador Alemany reconoce que no es tan sencillo para todos:

«En realidad, sólo algunos tienen la acumulación primitiva necesaria para poder moverse fuera de su perímetro. O, en todo caso, puede hacerse, pero a una velocidad que, por mucho que se lo propongan, es algo más limitada. Y los cambios que se producen en los mercados provocan, además, que tengan que hacerlo con muchísimo tiento».

El peso de la seguridad jurídica

El dinero se mueve, por tanto, en virtud de la seguridad. Las empresas, en relación con su capacidad. Y las inversiones de considerable cuantía se hacen, asegura, muy en función de la seguridad jurídica de cada país, que Alemany considera un factor clave en el momento actual para cualquier inversión que contemple el medio y el largo plazo.

Y es que en un sector como el de Abertis es algo absolutamente imprescindible y vital, teniendo en cuenta que las inversiones se realizan a 30 o 40 años vista. El presidente de esta compañía explica

que la evolución económica de los países es en ocasiones mejor según la coyuntura y en otras etapas peor, como sucede actualmente en uno de sus principales mercados, Brasil. Pero las empresas que realizan sus inversiones con una perspectiva de tres o cuatro décadas conocen que en ese tiempo va a haber más de un ciclo económico y «se van a pasar momentos buenos, malos, muy buenos y muy malos», dice el presidente de Abertis, que explica así la trascendencia de la seguridad jurídica para las inversiones:

«Si las reglas del juego se siguen cumpliendo, no hay problema. Porque en unos lugares la coyuntura ayudará y en otros perjudicará. Eso es normal en el mundo de los negocios para el inversor a largo plazo. Pero con la seguridad jurídica no se puede jugar porque a las compañías les parte el espinazo; además, es muy difícil recomponerla, por lo que al país en cuestión le costará captar nuevas inversiones».

Así es como explica que estas no quieran ir a Venezuela, Bolivia o, incluso, a Argentina, «que no es bolivarista, pero frecuentemente ha hecho de su capa un sayo en lo jurídico». Véase, por ejemplo, la expropiación de YPF a Repsol o el incumplimiento sistemático de los contratos de concesión. De todas maneras, un cambio radical del gobierno puede generar nuevas expectativas.

Buena para unos, problemas para otros

Si tuviera que hacer un balance general sobre las consecuencias de la globalización, para Salvador Alemany es positiva «porque establece todo el *driver* de la competitividad». Pero, como todo, suele tener su cara y su cruz, y también trae un hándicap: al actuar en distintos modelos sociales y culturales, y con diferentes demografías, la globalización ayuda a desarrollarse a algunas sociedades, mientras que pone un tanto en riesgo el bienestar en otras, a través de las reglas y normas del mercado. «Es algo que hay que solucionar, pero está enfrente otro problema: el de las grandes desigualdades sociales en el mundo, que también hay que resolver».

El camino para superar esas grandes diferencias en el planeta es el de la competitividad, «que tiende a resolver para todos un problema más general, aunque crea algunos dilemas en otros sitios del mundo». Las reglas culturales, sociales y laborales en China, por ejemplo, sumadas a la globalización, ponen en riesgo los pilares del Estado de bienestar en Europa.

«El problema principal se arregla, de una forma u otra. Si no es con la competitividad y la lucha por los mercados, será con las armas. Por tanto, es menos malo que se arregle por la vía del mercado».

La ruptura de un pacto no escrito

Además, otro envés del haz de la globalización es, para este experimentado ejecutivo barcelonés, el cambio más importante que tenemos en estos tiempos sobre la mesa. Esa globalización

fundamentalmente del dinero es justo lo que explica en origen los cambios sociopolíticos de enorme calado que se vienen produciendo y la ruptura de un pacto no escrito entre empresas y trabajadores. Es decir, entre el mundo de los negocios y la sociedad en su conjunto. Así al menos lo ve Alemany:

«Durante los últimos años, los sectores fundamentalmente financieros han hecho una provocación con los movimientos de capitales a corto. Lo que ha dado lugar, a partir de sucesivas iteraciones, a una reacción social que no se ha sentido cómoda con el comportamiento, con las reglas de juego capitalistas y de mercado, que ya estaban bastante asumidas».

Y se explica. Con el previo fin del marxismo y el comunismo se había aceptado el capitalismo, la sociedad en general establecía como positivas las reglas del mercado y el empleo de los recursos. La teoría general del capitalismo estaba siendo bien admitida a partir de un concepto que se le sumó en un momento determinado de la Historia: el denominado capitalismo social. A partir de entonces considera que ha habido una gran presencia en la política mundial, o al menos occidental, de la socialdemocracia, que ha facilitado la tolerancia de la «necesaria desigualdad para generar el incentivo», con el papel de los impuestos como elemento de corrección.

«El debate entre más Estado o más mercado es antiquísimo, pero la gente había aceptado bien el mercado con la presencia del Estado para corregir las desigualdades por la vía del gasto público. Pero, desde principios de este siglo, se ha producido una cierta pasada de frenada de los capitales financieros, poco responsables por el juego del corto plazo, precisamente por la globalización de “los dineros”. Esto dio lugar a unos comportamientos de los gobiernos de las empresas que pusieron en juego, en unos lugares más que en otros, una norma no escrita. Tradicionalmente, se le pedía a la fuerza de trabajo integración al proyecto, pero también al tiempo desde la dirección y el accionariado se sentía una responsabilidad en relación con el puesto de trabajo. Sin embargo, en un momento determinado, se ha percibido que eso estaba quebrando y que el tratamiento hacia los empleados era absolutamente de números».

Con la crisis, continúa, esa percepción se hace todavía más cierta y se genera una espiral perversa en la que se puede prescindir más fácilmente de los trabajadores y reducir sus salarios. Alemany cree que se ha implantado la siguiente tendencia:

«Desde muchas empresas comienza a pensarse que, cuando los necesitemos, ya volveremos a contar con ellos. Mientras, se le ha pasado el problema al conjunto de la sociedad a través del Estado, pagando subsidios de desempleo y jubilaciones anticipadas. Y los números de lo público ya veremos cómo cuadran».

Salvador Alemany argumenta que, si estas prácticas las llevase a cabo una sola compañía, seguramente sería señalada y se ejercería una presión sobre ella que provocaría una corrección, al menos en parte. Sin embargo, dice que la situación actual es otra:

«En el momento en que este es un comportamiento muy generalizado, se ha convertido en un elemento cultural. Esto es lo que ha dado lugar a la indignación. Se produce la transmisión de los comportamientos individuales de una parte del mundo de los negocios al social, y genera un nuevo movimiento de indignados. Se rechazan las reglas del juego».

Este fenómeno no es exclusivo de España, sino que está sucediendo en casi todo el mundo porque se trata de una transformación sociopolítica «que deriva del cambio en los comportamientos del mundo de los negocios; que, a su vez, se explica por los comportamientos de los capitales globales».

Aumento de la desigualdad

En paralelo a esto, para echarle más leña al fuego, sostiene el directivo que se produce un distanciamiento de las rentas, aumentando la desigualdad, que hoy en términos relativos es mayor que hace 30 años. Alemany dice que antes no era así:

«Cuando yo era pequeño, en una familia de clase media-baja, tenías la visión de que los de arriba disfrutaban de más dinero, pero probablemente estabas más cerca y se adivinaba el ascensor social. Además, no sabías exactamente cómo vivían, quizá muchísimo mejor que tú, pero no lo veías porque no tenías la televisión para enseñarte los distintos modelos de vida. Y pensabas que, si ibas a la universidad y trabajabas, trabajabas y trabajabas, llegarías arriba. No sabías exactamente adónde, pero subirías. Hoy no estoy muy seguro de que la gente vea claro ese ascensor».

Es decir, que la información y el conocimiento desempeñan un papel que va a ser transformador, a su juicio, aunque su análisis es que los movimientos rupturistas finalmente no rompen, sino que moderan y modulan. El propio movimiento marxista creó un sistema en una parte del mundo, pero en otras zonas en las que también hubo comunismo no subvirtió el modelo. Lo que provocó fue el avance de la socialdemocracia, que considera el punto medio como reacción adaptativa a ese tipo de movimientos: «Este mundo actual de la indignación va a limpiar, limar y moderar algunas de las cuestiones en las que se ha producido una pasada de frenada».

La reconstrucción del pacto

Ese acuerdo no escrito entre trabajadores y empresas, al que aludía Salvador Alemany, cuando se rompe, lo hace de una manera total y desaparece ese valor. Pero terminará recomponiéndose porque, en su opinión, sólo van a resultar excelentes en productividad y competitividad aquellas empresas que sean capaces de volver a hacer sentir a su equipo que el compromiso es mutuo. Y, aunque esto sólo vaya a producirse quizá en la capa alta de la organización, es algo que acaba transmitiéndose hacia abajo y calando en la base de la compañía. No puede ser de un modo distinto, subraya:

«El estamento de directivos, desde el primer nivel hasta el último, que recibe y ofrece compromiso y corresponsabilidad, lo transmite siempre. Porque sabe que es la única manera de poder contar con el resto de empleados para que respondan con su compromiso hacia arriba».

Factores que determinan la competitividad de las empresas

Además, el presidente de Abertis considera que la competitividad de las empresas viene derivada, en primer lugar, de que exista un proyecto. En ocasiones, lo hay en las primeras etapas de un negocio, pero más adelante los cambios de los mercados, de los gustos de los consumidores o los movimientos masivos de las ofertas, entre otros factores, pueden provocar que aquel proyecto inicial no sea transformado a la velocidad necesaria para que pueda continuar siendo válido. Es decir, que la competitividad empresarial depende, primero, de que haya proyecto, sea bueno y esté actualizado.

En segundo lugar, esta también tiene que ver con las actitudes de todo el equipo en la gestión de ese proyecto, en la reacción ante los problemas y en ser capaces de mantener la eficiencia.

Por último, la competitividad depende también de los valores, y estos han de ser, según el ejecutivo catalán, el compromiso con el equipo, con los clientes y con los proveedores.

La cualidad y actualización del proyecto, las actitudes de las personas y equipos responsables del mismo, y los valores que estos pongan en juego son, en resumen, los tres factores que determinan la competitividad.

Una responsabilidad social corporativa más allá del folclore

Este directivo empresarial, embarcado también en innumerables causas sociales, analiza la responsabilidad social corporativa (RSC) en las grandes multinacionales como algo que tiene que ver también con los valores de la organización y que va más allá de como normalmente se entiende, que es solamente la proyectada hacia al exterior de la organización: la que se refiere a cómo se comporta una compañía con la sociedad en la que trabaja y a la que denomina RSC externa.

Pero para él existe también un enfoque interno, que consiste en que una empresa no puede funcionar de puertas hacia adentro de un modo distinto al de los valores que proyecta al exterior. Cuando una firma se instala en países distintos culturalmente, las reglas de juego internas tienen que ser parecidas a las que practica en todas sus localizaciones en el mundo. Al menos esto es lo que considera Alemany:

«Lógicamente, el salario de un peajista no es el mismo en Brasil, India, España, Italia o Francia. Ni siquiera es igual en Francia que en España. Pero, al margen de esto, que es claro, los sistemas de comunicación que practiques, el respeto y el compromiso no pueden ser esquizofrénicos. Si no, no te aclararás. Ha de ser igual en todas partes. Y la misión, la visión y los valores son *urbi et orbi*. No puedes tener unos distintos en cada lugar; sólo tienes que hacer la traducción a cada idioma».

Por su parte, en el enfoque externo de la RSC, hay que aplicar una filosofía similar, alejada de lo ornamental. «¿Es, como se entiende en no pocas ocasiones, patrocinar un espectáculo o contribuir a una ONG?», se pregunta. Y se responde que no. Para él esa es la parte más folclórica. Y precisa su idea:

«La RSC consiste en la honestidad con que te mueves dentro de la organización. Se trata más de la ética con la que se obtiene el beneficio que la buena práctica de la filantropía con el dinero ganado. Bien está destinar unos fondos a algo que contribuya a mejorar aquella sociedad en la que estás presente, más allá de contribuir al sistema de impuestos, que lo hacemos. Abertis, por ejemplo, patrocina la cultura, la seguridad viaria y algunas iniciativas medioambientales, que son nuestros mundos. Y esto, en alguna medida, lo puedes hacer en todas las zonas del globo en las que tengas actividad. Pero la RSC fundamental consiste en la seriedad de tu comportamiento día a día».

Y pone el ejemplo del intento de entrada de Abertis en el mercado chino, que demuestra la relación entre el negocio y una bien entendida RSC. Explica que, cuando estudiaron cómo funcionaban en China las reglas laborales y el sistema de contratación de obras públicas, llegaron a la conclusión de que no podían entrar en la construcción de autopistas en ese mercado. Porque no se veían capaces de compatibilizar sus normas internas de conducta con el modelo de relaciones laborales del mercado local.

Entonces descartaron la idea y se centraron en analizar cómo podían vender un modelo de extensión de las infraestructuras, que consistía en que otros «construyeran las autopistas con las reglas del juego chinas y Abertis gestionaría lo construido, con tecnología y con las reglas de juego de las *best practices* que empleamos en todo el mundo. Es la manera de adaptarse».

Las empresas globales tratan de identificar en cada país el tipo de mecenazgo que puede tener el mejor impacto para procurar un entorno de comprensión y amabilidad. Algo importante en el caso de una compañía que, como Abertis, «está cobrando un peaje por pasar por una carretera, lo que puede tener algún estigma negativo».

En Brasil, por ejemplo, explica que una exposición de Dalí que Abertis patrocinó en París y posteriormente trasladó al país sudamericano tuvo un éxito extraordinario que se enmarca dentro de su público de interés: determinados estamentos sociales que crean opinión, que están cerca de las administraciones y que forman parte directamente también de las propias administraciones públicas.

Además, destaca la puesta en marcha de programas de sensibilización en las escuelas sobre la importancia de la seguridad viaria:

«En Brasil mueren tantas personas cada año en las autopistas como estadounidenses fallecieron en toda la guerra de Vietnam. La mayor parte, peatones que saltan las vallas y atraviesan la vía para no ir hasta el puente o el pasadizo para cruzarlas por arriba o por abajo. Si trabajas con autopistas, debes tratar de generar en la juventud, mediante la educación de base, una conciencia de seguridad viaria para que asimile lo que no debe hacerse».

No puede haber disrupción tecnológica continua

La tecnología también ha de ser manejada con sensatez e inteligencia por parte de las empresas, sostiene Salvador Alemany. Está claro que, fundamentalmente en lo que hace referencia a la revolución

digital y a las comunicaciones, ha sido disruptiva: «¡Han cambiado tantísimas cosas que se hacían de un determinado modo y con un ratio de aportación humana! Y lo digo en pasado porque en este momento, seguramente, la transformación ya puede ser incremental».

Por ello sostiene que las inversiones de las compañías en tecnología no pueden ser ilimitadas. Las organizaciones tienen que asumir que, cuando hacen la disrupción tecnológica, después deben planearse durante un tiempo incorporar sólo cambios incrementales. Alemany pone el siguiente ejemplo:

«Un día se produjo la evolución del teléfono fijo al móvil inteligente, con el que lo tienes absolutamente todo. Esto es lo más disruptivo de los últimos años, desde mi punto de vista, en el campo de la comunicación. Desde aquel momento aparecen constantemente nuevos modelos, pero te das cuenta de que no puedes cambiar al mismo ritmo tu teléfono. Porque ya te has acostumbrado a tu modelo y, durante un tiempo, uno nuevo no te incorpora suficiente valor».

Además, hay que tener en cuenta que antes, desde que se producía un salto disruptivo hasta el siguiente en el que se generaban mejoras incrementales, pasaban años o lustros, mientras que ahora puede que sólo trascurren unos meses.

«Por ello, la empresa tiene que analizar que no puede pretender hacer cambios disruptivos cada dos o tres años. Por dos motivos: uno, los costes; y otro, los entrenamientos necesarios para poder asimilarlos».

Dicho esto, es evidente que la tecnología transforma el mundo. Y no sólo lo referente a la digitalización: el *shale oil*, el *shale gas*, el *fracking* también son tecnología de explotación de recursos naturales que generan enormes cambios.

«No podemos ya imaginarnos planteamientos como los de la Organización de Países Exportadores de Petróleo, la OPEP, que en un momento determinado bloqueaba el mundo restringiendo su producción. Aunque esos cambios también provocan que quienes viven del petróleo tengan menos ingresos. Pero, a partir de un determinado momento, volverán a ser competitivos. Lo que sucede es que para ello tienen que hacer una serie de adaptaciones. Y es que las tecnologías, en el ámbito competitivo, crean ventajas en unos sitios y desventajas en otros».

Retorno al proyecto industrial

Las empresas, como ha explicado, deben salir de su perímetro para competir más allá de sus áreas de influencia tradicionales porque otros también van a ocupar posiciones en los que eran sus mercados. Tienen que desarrollar una RSC seria y honesta en sus distintas localizaciones, fiel a los valores de la compañía, que no pueden ser alterados en cada nuevo mercado en el que se implanta la organización. Han de manejar la inversión en tecnología con inteligencia, buscando disrupción pero también mejoras

incrementales. Y ha de cuidar, en aras de su competitividad, el valor del compromiso con sus equipos, sus clientes y sus proveedores, las actitudes de sus gestores y la calidad del proyecto empresarial, además de su adaptación constante a los cambios del mercado y los consumidores.

Porque el presidente de Abertis es de los convencidos de la importancia del proyecto industrial de las empresas, no sólo en las manufactureras sino también en las de servicios. Para él esto ha sido una constante en el mundo de los negocios y piensa que también hoy es donde se está produciendo realmente el desarrollo a nivel de compañía. Algo que a su juicio no debería ignorarse, pero cree que algunas veces se ha olvidado:

« Parece como si lo que constituye el núcleo industrial de la compañía funcionara, se desarrollara y compitiera solo. Yo creo que en el futuro debemos volver otra vez los ojos hacia el proyecto industrial, a su desarrollo y a la innovación. Porque parece que sólo vayamos a crecer a base de incrementar nuestra capacidad financiera. Esto nos ha convertido en una economía demasiado financiera. No hay que considerar que el progreso en el producto ya te lo están enseñando desde fuera. Me preocupa demasiado que volvamos al “que inventen ellos”».

Y es que, en su opinión, el proyecto industrial de las empresas ha resultado a veces poco considerado en favor de, sobre todo, dos áreas. En los últimos años, la financiera ha ganado mucha fuerza en todas las empresas, mientras que la tecnológica o de sistemas se ha ido progresivamente distribuyendo, «digamos que se ha ido banalizando en el ámbito interno». Todas las grandes corporaciones tienen ya esta función fuera de la compañía, en manos de las grandes consultoras. Y, en la parte de más ejecución, se ha ido hacia la subcontratación de servicios u *outsourcing* con firmas que trabajan también con otros clientes. Sin embargo, recursos humanos y finanzas se siguen desarrollando desde dentro de forma mayoritaria, y explica que:

« La de recursos humanos fue, hasta hace unos años, una función mimada por todas las organizaciones. Tanto en las orientadas a la vía de la eficiencia, con el fin de reducir costes; como en las enfocadas a la vía de la mejora y el desarrollo, para tratar de hacer un equipo mejor. Y en las que intentaban ambos objetivos también».

En especial en el segundo aspecto cree que debe relanzarse la importancia de esta función en la empresa.

El factor humano

Porque, además del proyecto industrial de las empresas, como explicaba Salvador Alemany, el resto de las claves para la competitividad de las compañías tienen que ver con el factor humano. Deberán seguir cuidando la función de gestión de personas con el objetivo de formar los mejores equipos de trabajo.

¿Y cómo se consiguen? Lo tiene claro: escuchando y comprendiendo a los profesionales, evitando llegar a conclusiones anticipadas que predeterminen las decisiones antes de conocer el relato completo

y los datos de un asunto. Para él trabajar con la gente es, lo primero, comprenderla, entender qué se puede esperar de cada uno, qué le interesa y moviliza.

Cree que esa es la forma en que se consigue trabajar con más eficacia, acercándose mucho a los temas en lugar de tomar decisiones desde la distancia. Quizá por eso lo que más valora es la inteligencia proyectada con modestia y la sinceridad. A él mismo le gusta que le vean como alguien dispuesto a ayudar y le reconforta la paz de espíritu que le procura la sensación del deber cumplido.

Todo buen directivo debe ser como un entrenador: para ninguno existe una fórmula mágica, salvo superar el miedo a perder, asumir la responsabilidad y jugar la partida, aprovechando «esos metros de ventaja» a los que se refería el propio Alemany en el inicio de este capítulo.

Los directivos y gestores han de conocerse muy bien a sí mismos para basarse en sus puntos fuertes, complementándose de una manera acertada y generosa en aquellos que no lo son. «Esta es la clave de su éxito», afirma. La inteligencia emocional, la aptitud para captar los problemas y retener sus datos fundamentales y la capacidad de análisis son cualidades que deben trabajar de forma selectiva. Han de centrarse en aquellas en las que se tenga una mayor posibilidad de desarrollo. Después, aceptando las propias limitaciones, complementar aquellas otras que puede desarrollar en menor medida. Han de tener una gran disposición al trabajo, pero sobre todo es fundamental estar muy atentos y ser muy proactivos para tratar de anticiparse a los problemas.

El directivo español en el mundo

Esa capacidad de anticipación, una visión a largo plazo, es lo que marca la diferencia entre los líderes empresariales. Uno tiende a pensar, explica Salvador Alemany, que el comportamiento está impactado por una visión de corto plazo o por otra de medio o largo plazo. En política, al revisar la Historia reciente, se ha dicho en ocasiones aquello de «es un hombre de Estado». Y en las empresas sucede lo mismo: «Decimos eso de esas personas que estaban transmitiendo un mensaje que iba más allá incluso de su propia cronología; no estaban pensando en el bonus de los próximos tres años. Esto marca diferencias entre líderes con las mismas cualidades».

Cree que los directivos españoles han demostrado ser audaces, que han sabido aprovechar los momentos de financiación relativamente asequible y accesible para protagonizar crecimientos muy importantes de muchas compañías. Aunque también admite, con una sonrisa:

«Hubo un momento, cuando íbamos disparados a principios de este siglo, en el que nos admiraban por esto. Pero, seamos sinceros... después, cuando comenzaron a darse cuenta de que crecer con un excesivo endeudamiento crea problemas, algunos dijeron que no era para tanto».

No obstante, los ejecutivos españoles tienen un buen cartel más allá de nuestras fronteras:

«Yo me he sentido muy aceptado. Pero de todas formas tiene que ver con estructuras educativas y de poder. Si vas representando a una gran compañía, tienes un grado de respeto y una aceptación mejor».

Así que no piensa que el directivo español se pueda distinguir con claridad por una serie de características que expliquen su avance internacional en los últimos años. Y lo argumenta en su experiencia directiva a lo largo de estos años:

« He visto mucha asimetría en todas partes y aquí también. Se llega al éxito a partir de estilos muy distintos. He visto líderes en Francia e Italia o, incluso en Brasil, más lejano a nosotros, con los que coincido completamente; y otros de aquí con los que no, pero tampoco les va mal».

A él le gusta un estilo basado en transmitir responsabilidad y dejar que las personas se muevan con mucha libertad: «Pero esto lo he visto en todas partes; y también hay líderes de aquí que no lo entienden de esta forma». Por tanto, no ve esa semejanza en los líderes por su país de origen.

No obstante, los estilos de liderazgo siempre tienen, como es evidente, algunos nexos comunes en áreas culturales homogéneas. Una formación católica, menos justiciera que la calvinista, afecta seguro, en su opinión, a un comportamiento distinto en el directivo, en general. «Lo que no sé es cuál es el perímetro a contemplar para esas similitudes. Si es nacional, si es regional en términos españoles... o en términos europeos».

Estos factores determinan en parte, sin duda, cierto modo de hacer, pero el ejecutivo barcelonés sostiene que eso también está cambiando:

« Profesionales de aquí intentan adaptarse a la forma de trabajar de otros sitios, al tiempo que personas de esos lugares tratan de acercarse a la nuestra. Por ejemplo, nosotros trabajamos más horas que un reloj, pero en Londres ahora lo están haciendo también, bastante más de lo que les atribuye el tópico».

Porque considera que las compañías internacionalizadas tienden a mimetizarse, a parecerse cada vez más y a confundirse en estilos culturales o regionales, aunque la pequeña y mediana empresa, que al final es lo más importante en todo el mundo, no sólo en nuestro país, «es bastante más cerrada y peculiar».

Las posibilidades de España

En ese escenario global en el que países y empresas luchan por los mercados y por conseguir cada día una mayor competitividad internacional que les conduzca hacia el éxito en los negocios y les encamine en la senda del bienestar social, reconoce atravesar una etapa pesimista respecto al posible desarrollo de nuestro país:

« Siempre he querido hacer un discurso asertivo, pensando que teníamos mucho recorrido. Y ahora a veces me pregunto si puedo continuar así, sin que me vean en una nube. Aunque, si sabemos que puede pasar esto, podemos hacer dos cosas: seguir con el relato para

ayudar a que la profecía se cumpla a sí misma; o tratar de analizar el porqué de las dudas y actuar en consecuencia para evitar que se interrumpa el desarrollo que venimos consiguiendo. No se puede tratar el progreso económico como si fuera meteorología: algo que va a pasar igualmente, hagas lo que hagas. Lo que hay que pensar es en los márgenes de actuación que tienes. Y, desde ese punto de vista, no veo por qué nos debemos poner límites en algunas cosas que sólo se conseguirán si nos las proponemos y actuamos».

Al hablar de industrias potentes en España destaca la auxiliar del automóvil, la biomedicina –e, indirectamente, el sector farmacéutico– y la agroalimentaria. Esta última por contar con una buena base de sector primario. Pero advierte de que lo que hoy es una realidad dentro de cuatro años puede haber desaparecido: «Determinadas decisiones políticas pueden dar al traste de una manera radical con algo en lo que eres fuerte».

Nuestras fortalezas

A su juicio hay otros factores que son más de raíz. La posición geoestratégica; el carácter y la forma de ser de la ciudadanía, que ha desarrollado unas determinadas actitudes; y, por supuesto, factores ligados a la calidad de vida y el clima:

«Esto tiene una industria inmediata que, si no la llevamos mal, tiene que seguir siendo extraordinaria, como es el turismo. Es un sector que desarrolla una potente industria de servicios, favoreciendo la balanza comercial y el consumo».

El turismo médico es un ejemplo. Gente de todo el mundo va a tratarse a Barcelona, la ciudad de Alemany. Otra cosa es la industria:

«Tenemos grandes médicos, aunque algunos se marchen fuera. Yo digo que al final siempre vuelven o, en todo caso, vienen a ratos. Esto quiere decir que hay un talento en nuestra forma de ser. Pero no me atrevo a decir que porque tengamos Inditex o Mango vamos a ser fuertes en distribución de textil. Todo esto me suena a coyuntural, a segundo cósmico aunque ya sean unos años. Sobre las posibilidades de expansión internacional de nuestra industria no me atrevo a pronunciarme. Ahí necesitamos echar mano de las actitudes para saber movernos con cintura».

Para lograrlo se han de aprovechar los elementos clave, que son las bases de talento, las actitudes. Incluso la educación, que es un elemento absolutamente determinante, a su juicio:

«Creo que tenemos mejores universidades que lo que señalan las clasificaciones, porque no las trabajamos bien. Soy el presidente del Consejo Social de la Universidad de Barcelona y en el llamado *ranking* de Shanghái, uno de los más importantes del sector, estamos como la mejor de las españolas y entre las 200 mejores del mundo. Por supuesto que nos gustaría estar en las 100 primeras, siendo el país que somos. Pero el conocimiento está ahí. También

la materia prima, que es el ser humano, existe, de dentro o de fuera. Vienen muchos estudiantes de otros lugares porque la calidad de vida les atrae. Para mejorar en esas listas se requiere "cintura", incentivo y motivación. Y se me ensombrece el ánimo cuando pongo en duda que estemos trabajando bien el incentivo y las motivaciones».

Nuestras debilidades

No cree que sea una patología exclusiva de nuestro país, «pero tenemos bastante mal organizado el gobierno de la cosa pública, el juego de la política. No digo que Francia o Italia estén mejor, pero debemos mejorarlo. Está un poco tocado, enfermo, y creo que es una debilidad importante. No tenemos la madurez de otros sistemas con muchos más años».

Una labor que no es cuestión sólo de políticos, sino en la que la sociedad debe tratar de ayudar, tal y como Alemania lo entiende:

« Hemos de crear más incentivos para que los mejores entren en política. Es demasiado importante como para que les tratemos tan mal. Ganan poco, tienen un contrato basura y, después de dejar el trabajo, tienen dificultades para encontrar empleo. Hay que procurar un mejor trato, respeto y comprensión. Si un directivo de una empresa entra en política, pierde mucho dinero, le van a dar muchos palos, le van a cortar el contrato lo haya hecho bien o mal por otros factores que no tienen nada que ver con él, y no tiene después acogida de nuevo en la empresa. Con ese plan no se generan vocaciones. Pero para cambiar esto tenemos que ayudar todos, porque los políticos se están automarcando demasiado. Hemos de hacer este discurso. Debemos ser exigentes, pero no podemos seguir jugando al "pim, pam, pum" con los políticos».

Recomendaciones finales

Por su parte, lo que demanda a los gobiernos es que busquen la justicia, que estimulen el esfuerzo de los ciudadanos y que dialoguen con todos. A las empresas, les recomienda que piensen también en el medio y largo plazo, que revisen constantemente la validez del proyecto y que se comprometan con el equipo humano. A los individuos les recuerda que su futuro bienestar dependerá sobre todo de ellos mismos, y les aconseja que se comprometan con los suyos y que busquen siempre la mejora. En especial, a los jóvenes les dice que atiendan la reflexión de Arthur Schopenhauer: «El destino reparte las cartas, pero eres tú quien debe jugar la partida». Y también que no pierdan el tiempo en buscar culpables de lo malo que les ocurra.

Con esa mentalidad es con la que deben enfrentarse a un mundo en el que, en resumen, los excesos del capitalismo financiero, fundamentalmente de los inversores a corto plazo, han provocado una serie de comportamientos en las cúpulas de las empresas contra las que ha reaccionado una parte de la sociedad, dando lugar a un movimiento de indignación que pone en cuestión un capitalismo social dominado por la socialdemocracia que había conseguido ya la aceptación general de la población tras la caída de los sistemas comunistas.

En su opinión, se ha producido, además, un aumento de la desigualdad que les otorga más argumentos porque provoca que las clases medias y bajas no vislumbren un ascensor social que en el pasado se había convertido en *leitmotiv* del trabajo y el esfuerzo de generaciones precedentes.

Es la consecuencia más importante, a juicio de Salvador Alemany, de una crisis con origen en el ámbito financiero, porque el dinero es el elemento de la economía que más se ha globalizado, y que ha provocado la ruptura de un pacto no escrito entre empresas y trabajadores, por el que estos se comprometían con los proyectos y, a cambio, aquellas lo hacían con sus empleos.

Y es que el compromiso con sus equipos, así como con sus clientes y proveedores, debería definir los valores de las organizaciones. Junto con la cualidad y actualización permanente de su proyecto empresarial y las actitudes de sus gestores, dicho compromiso es el factor fundamental que determina la competitividad de las empresas en el nuevo escenario de los negocios.

Un escenario en el que todo tipo de compañías deben ir más allá de sus mercados tradicionales, porque otros vendrán también a ocuparlos; en el que las inversiones a largo plazo se mueven fundamentalmente en función de la seguridad jurídica, elemento clave para las inversiones a largo plazo, en especial en sectores que, como el que mejor conoce Alemany, toman sus decisiones de inversión a varias décadas vista.

La nueva batalla por la competitividad puede convertirse en el motor de desarrollo y de reducción de desigualdades en unos puntos del planeta, al tiempo que presiona sobre la prosperidad de otros, en particular en regiones como Europa y su Estado del bienestar.

Para desenvolverse con éxito en ese entorno las empresas deben saber, también, manejar con seriedad y honestidad la RSC, que consiste en la actitud que las compañías demuestran hacia las sociedades en las que operan, más allá de otras iniciativas que son más ornamentales.

También han de aplicar la inteligencia en sus decisiones de inversión en tecnología porque las revoluciones no pueden aspirar a repetirse cada dos o tres años. Una vez hecha la disrupción tecnológica en la empresa, han de buscarse durante un tiempo las mejoras incrementales, porque tanto la capacidad de inversión como la de adaptación y formación de los equipos humanos para optimizarlas no son ilimitadas.

Porque, al final, Salvador Alemany es de los que considera que hay que volver a los básicos, cuidar el compromiso de los empleados y la función de recursos humanos para buscar siempre la mejora de los equipos. Y, sobre todo, girar la vista de nuevo hacia el proyecto industrial de las compañías como núcleo principal de desarrollo –en detrimento de la filosofía imperante en los últimos tiempos, que se ha centrado sobre todo en la capacidad financiera– tanto en las firmas manufactureras como en las de servicios, de la mano de la innovación y huyendo de la célebre, pero a su juicio desafortunada, frase de Miguel de Unamuno: «¡Que inventen ellos!».



Vídeo: la reflexión de
Salvador Alemany