

ENTREVISTA

JAUME LLOPIS, PROFESOR DEL IESE

SANTY

“Este año ya hemos trabajado un 30% menos que los alemanes”

A. FUENTES. VIGO
afuentes@atlantico.net

■ ■ ■ Jaume Llopis es profesor de Dirección Estratégica del IESE Business School y miembro del consejo de administración de varias empresas europeas y latinoamericanas. A lo largo de su trayectoria profesional ha asumido puestos de alta dirección en Agrolimen, Moulinex, Nestlé, AGF Unión-Fénix y Grupo Borges, entre otros. Es autor de libros como “Dirigiendo. 11 factores clave del éxito empresarial”, “Yo dirijo. La Dirección del siglo XXI según sus protagonistas” o “Management by lies. Mitos y mentiras en la dirección de empresas”. Hace unos días ofreció una conferencia en Santiago bajo el título “Qué hacen los buenos directivos”.

Su charla giró alrededor de qué hacen los buenos directivos, pero me gustaría empezar por lo contrario. ¿Hay muy malas prácticas en las direcciones de empresas en España?

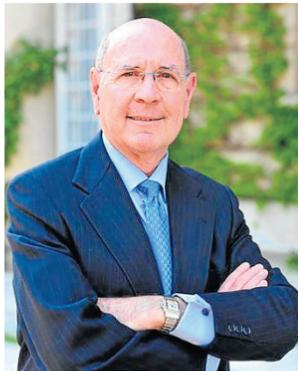
En una reciente encuesta realizada entre mil directivos de empresas españolas se demuestra que la productividad de los directivos españoles es inferior al 50%. Perdemos la

mitad de nuestro tiempo en cosas que no aportan valor a la compañía, como reuniones que no valen para nada o las llamadas comidas de negocios que hacen que volvamos al despacho con excesos proteínicos y etílicos, además de pasar mucho tiempo en el despacho, a donde no te traen nada. Otra mala práctica es que dirigimos demasiado mirando al retrovisor, con estadísticas atrasadas, en lugar de mirar por el parabrisas para tratar de innovar y ganar nuevos mercados. Luego también la falta de formación y de comunicación, porque un alto directivo debe dedicar mucho tiempo a la comunicación. El profesor de Harvard John Kotter dice que solo ha encontrado dos características comunes a los buenos directivos que son la capacidad de en los primeros tres o seis meses de llegar a la dirección tener claros cuatro o cinco objetivos prioritarios y la segunda es que son los que saben mover la red de relaciones dentro y fuera de la empresa para que le ayuden a conseguir sus objetivos. En una investigación que hemos hecho en el IESE vimos que los buenos directivos dedican mucho tiempo

al equipo, a las personas, para saber dónde está el talento e incentivarlo. En esa investigación con un centenar de directivos de todo tipo de empresas hemos encontrado tres características, con un entorno tan convulso y dinámico los buenos directivos tratan de averiguar hacia dónde va su sector y el mercado, una vez se lo han imaginado adaptan su modelo de negocio y van definiendo su estrategia día a día, por lo que la planificación a largo plazo ha muerto, y la tercera es la dedicación al equipo, a las personas.

Y esto tiene que ver con el éxito de sus empresas.

Las empresas de éxito son las que tienen una alta dirección de la que emanan unos valores que conforman una cultura

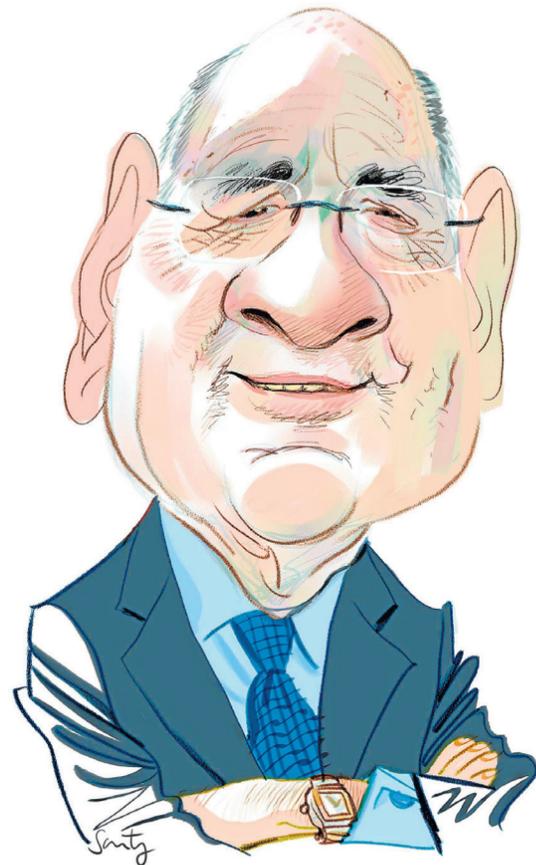


Jaume Llopis.

ra muy fuerte. Las compañías de éxito sostenido tienen una cultura muy fuerte con valores que comparte toda la organización.

¿Hay una forma de directivo en España que no tiene remedio, que se resiste a aprender?

Más que aprender sobre todo es la actitud del directivo. Durante el boom del ladrillo yo no vi a ningún directivo o presidente de gran compañía con los zapatos sucios en la obra y sí los veía en sus yates compitiendo con quien lo tenía más grande. Creo que esta crisis larga, que va a durar, tendrá un efecto positivo porque volveremos a los valores del trabajo, la austeridad, el no pensar que uno puede hacerse millonario de la noche a la mañana sin trabajar. Volverá otra vez el empresario de antes con trabajo, sacrificio, tenacidad, voluntad y esfuerzo. Luego, como en todas las profesiones el directivo tiene que formarse y estar al día porque el fracaso de muchas compañías es la incapacidad para escapar del pasado e inventar el futuro. Eso de mi padre lo hacía así no vale porque han cambiado mucho las cosas. Las empresas que van bien, que las hay, son las que se han esforzado en la innovación y la internacionalización y en Galicia hay muchos ejemplos. Hoy en día el problema que veo en España es que hay muchas pymes que necesitan que se abra el grifo del crédito. Por tanto lo crucial ahora, después de los recortes, es ir a ganar el partido y para ello hay que crecer y para ello sanear los balances de los bancos y obligar a



que abran el crédito sobre todo para las pymes, que necesitan financiación porque el 95% del tejido empresarial español son pymes y tienen muy buenos directivos.

De todos sus libros un título me llama la atención “Los mitos y mentiras en la dirección de empresas”.

Hay muchos. Por ejemplo, creo que parte importante de la crisis viene por la negligencia de los consejos de administración de las entidades financieras. Los que tendrían que estar en la cár-

cel son los consejeros, bien por negligencia o bien porque no se enteraban qué hacían sus ejecutivos con los productos tóxicos. Después de muchos años de experiencia intenté plasmar una serie de mitos, entre ellos la productividad, dicen que en España trabajamos mucho, pues no, trabajamos poco y mal. Desde el inicio de año hasta ahora ya hemos trabajado un 30% menos que los alemanes entre puentes, Semana Santa, San Isidro, el Rocío o la feria de Abril. ■

DEL OTRO LADO

La exportación gallega: causas de un descenso

El Instituto Galego de Estadística, en un informe que acaba de hacer público hace unos días y en el que analiza de forma detallada el comportamiento de nuestras exportaciones en el primer trimestre del año en curso, constata que estas exportaciones alcanzaron la suma de 3.732, 1 millones de euros, pero observa al mismo tiempo que esta cifra, no obstante su importancia, supone un descenso del 18,5 % frente a la registrada en el mismo periodo del año 2011. Pues bien, en este contexto llama la atención la disminución de las exportaciones a la UE, en particular a Francia (-20,8%) y a Portugal (-6,8%), y a Asia, en especial a la India (-64,2%), aunque esta disminución está compensada, en el primer

caso, con un incremento de las exportaciones a Alemania (28,3%), Reino Unido (17,8%) e Italia (5,5%), y, en el segundo, con un aumento de las mismas a Japón (44,5%) y China (30,8%).

Llama la atención también, dentro de este descenso de las exportaciones por áreas geográficas, el de los productos exportados, en concreto las bebidas de todo tipo (excepto zumos) (-34,1%), los productos farmacéuticos (-40,5%), los combustibles y aceites minerales (-16,3%), los vehículos automóviles (-29,8%) y los barcos y embarcaciones (-98,5%), si bien en este caso, como en el de las áreas geográficas a las que dirigimos nuestras exportaciones, la disminución que sufren los productos anteriormente mencionados está compensada por el

aumento que experimentan otros, como los de fundición, hierro y acero (59,9%), las máquinas y aparatos eléctricos (61,2%), los aparatos ópticos (98,5%) y los muebles (34,1%), aunque esta compensación no es en sí misma lo suficientemente determinante como para evitar esa caída general de la exportación del 18,5% a la que me referí antes.

¿A qué se debe este descenso? ¿A una coyuntura económica y financiera internacional tan crítica como la que estamos padeciendo? ¿A un proteccionismo creciente de los mercados a los que nuestra comunidad dirige tradicionalmente sus exportaciones? ¿A una estrategia o táctica inadecuadas de nuestras empresas frente a otra más acertadas de sus competidores? ¿Al aban-

don de una política exportadora, iniciada pero no continuada? ¿A la inexistencia de lobbies políticos o diplomáticos que ayuden a nuestras empresas y contribuyan a fomentar nuestras exportaciones? En realidad, no puede atribuirse este descenso a una causa única, dado que todas ellas, en mayor o menor medida, han terminado por influir en él, pero tal vez, en el caso de las pequeñas y medianas empresas, la falta de una estrategia o táctica adecuadas para entrar en mercados exteriores ha podido ser la causa que más ha lastrado esta entrada.

ANTONIO VIÑAL
Círculo de Exportadores Gallegos

