

## Opinión

Cartas  
AL DIRECTORLa incompetencia  
del Gobierno catalán

La obra más importante del Gobierno catalán en sus 30 años de existencia, la línea 9 del metro de Barcelona, se está convirtiendo en un auténtico calvario y un ejemplo palmario de incompetencia. Primero anunciaron que se inauguraría en el 2005, después en el 2007 y ahora que no estará finalizada hasta el 2013. Años de retraso sobre el calendario previsto; 140.000 millones de pesetas gastados de más sobre lo presupuestado; el hundimiento del Carmelo; la aparición de grietas en viviendas de tres barrios de Barcelona y, como guinda, los fallos de cálculo de la tuneladora que han provocado "por error" un agujero que los operarios han tenido que volver a tapar. No estaría de más que hiciera un saludable ejercicio de autocrítica y reconociera su más que probada ineficacia en gestión de obras públicas.

MARÍA SÁNCHEZ REYES  
BARCELONA

Cuatro segundos  
de plena oscuridad

La historia coloca a cada uno en su sitio, y creo que George W. Bush terminará sentado en una banqueta, como mucho. De ahí mi perplejidad porque se destaca que el "hombre más poderoso del mundo" solamente haya dedicado cuatro segundos al presidente del Gobierno de España. Para mí es una buena noticia no tener relación con Bush; un gobernante poco acostumbrado a dialogar y mucho más habituado a comprar y vender... voluntades y medallas. Tampoco conviene olvidar la masacre propia y ajena en Irak. Es en EEUU donde se ha originado la crisis económica que afecta a todos los mercados, seguimos con el esperpento americano recordando que confundieron a los Príncipes con terroristas y al presidente del Real Madrid con un mafioso (?); seguro que hasta somos capaces de echarnos la culpa... Las palabras y los gestos tienen la importancia dependiendo de su procedencia... los cuatro segundos con Bush son una prescindible pérdida de tiempo.

IGNACIO CABALLERO  
MADRID

## PARA CONTACTAR

■ C/ Condesa de Venadito, 1. 28027. Madrid  
■ [www.economista.es/cartas-al-director/](http://www.economista.es/cartas-al-director/)  
■ [cartas@economista.es](mailto:cartas@economista.es)

LOS DIRECTIVOS QUE HABITAN  
EN SUS TORRES DE MARFIL

JAUME LLOPIS

Este verano hemos sufrido en España muchos inconvenientes y problemas de todo tipo: grandes incendios, colapsos energéticos, caos en aeropuertos y ferrocarriles, autopistas saturadas, etc. Algunos políticos, aunque en realidad no muchos, han aparecido por el lugar de los hechos, y todos, los que han estado presentes y los que no — incluso alguno avanzó sus vacaciones para evitar enfrentarse con los problemas—, han recibido fuertes críticas por parte de los medios de comunicación y de la opinión pública en general por su poca implicación y eficacia.

Es bien sabido el temor de la gran mayoría de los políticos a enfrentarse con la realidad, que suelen desconocer. En algunos casos es comprensible, ¿cómo va a poder resolver problemas energéticos, de infraestructuras, ambientales, etc alguien que no tiene la más mínima experiencia previa en estos campos? Hemos tenido ministros de Industria que anteriormente a ser nombrados no habían puesto jamás los pies en una industria, ni siquiera en un humilde taller mecánico.

Pero hecha esta crítica de una realidad que me parece grave, quiero centrarme en el mismo problema en el ámbito empresarial, que me parece aun más grave.

Hay muchos directivos, sobre todo de grandes empresas, que son más visibles en yates, grandes hoteles y restaurantes, en fiestas, y algunos hasta en las revistas del corazón, que conociendo personalmente a sus empleados, pisando el terreno, en sus fábricas, en sus obras —no he visto aún ningún gran

empresario de la construcción con los zapatos sucios de polvo, visitando alguna de sus inmobiliarias, departiendo con peones y encargados—, visitando clientes y proveedores. Cuando no están de fiesta, permanecen en sus torres de marfil, despachos lujosos en plantas elevadas de grandes edificios singulares.

Y no solamente me refiero a los directivos del más alto nivel. Un director comercial de una conocida compañía de seguros, puso en la puerta un cartel que decía: "No se admiten visitas de corredores ni mediadores". ¿Este directivo (¿?) no solamente no salía a visitar clientes, sino que no recibía ni a su red de distribución! El fenómeno es bastante habitual en algunos sectores, como seguros, banca, servicios públicos, energía, inmobiliarias, etc. y

Los grandes directivos  
que dirigen con eficacia  
sus empresas, conocen  
perfectamente  
el terreno y a sus gentes

no tan habitual en productos de consumo, donde los resultados de las empresas dependen día a día de la batalla en el punto de venta.

Sin embargo, no hay que generalizar, antes al contrario. Los grandes directivos que conozco, que dirigen sus empresas con eficacia, conocen perfectamente el terreno y a sus gentes. Pasan muchísimo tiempo fuera de su despacho, visitando sus fábricas, departiendo con sus colaboradores, reuniéndose con clientes, proveedores, bancos y medios de comunicación. Son visibles para su gente, intentan identificar el talento, formarlo y retenerlo. Están cerca del cliente, conociendo sus necesidades y solucionando sus

problemas. Se me ocurren muchos nombres de estos excelentes directivos, que no citaré para no pecar por omisión.

En una reciente investigación sobre qué hacen los buenos directivos, y después de haber analizado centenares de ellos, hemos visto que una de sus características comunes es que tienen gran cantidad de relaciones personales dentro y fuera de la empresa y que aprovechan esta extensa red de contactos para comunicar y conseguir sus objetivos estratégicos. Uno de estos directivos, presidente de una gran multinacional nos dice que no necesita despacho, que "al despacho no te traen nada". Su tiempo lo pasa conociendo a sus colaboradores en sus puestos de trabajo, a los colaboradores de sus colaboradores, viajando y conociendo personalmente filiales, fábricas, clientes y proveedores.

La mayoría sí tienen despacho, pero generalmente, austero, funcional, sin excesivos lujos. Estos buenos directivos conocen perfectamente su negocio y todo lo que está relacionado con él. Son visibles y audibles para todos sus empleados. Solucionan los problemas cara a cara, huyen de los memorándums y de los mails, de las largas y copiosas comidas de trabajo, de las reuniones y comités que no aportan valor a la compañía. Pasan poco tiempo en torres de marfil y mucho sobre el terreno intentando averiguar cómo cambia el entorno, los hábitos y necesidades de sus clientes, para adaptar sus estrategias a las nuevas necesidades del mercado.

Hoy día los buenos directivos deben ser móviles, multiculturales, multilingües y capaces de ser ágiles tomando decisiones visibles y audibles.

○ Profesor de IESE Business School.



LA COLUMNA INVITADA  
AMANDO DE MIGUEL

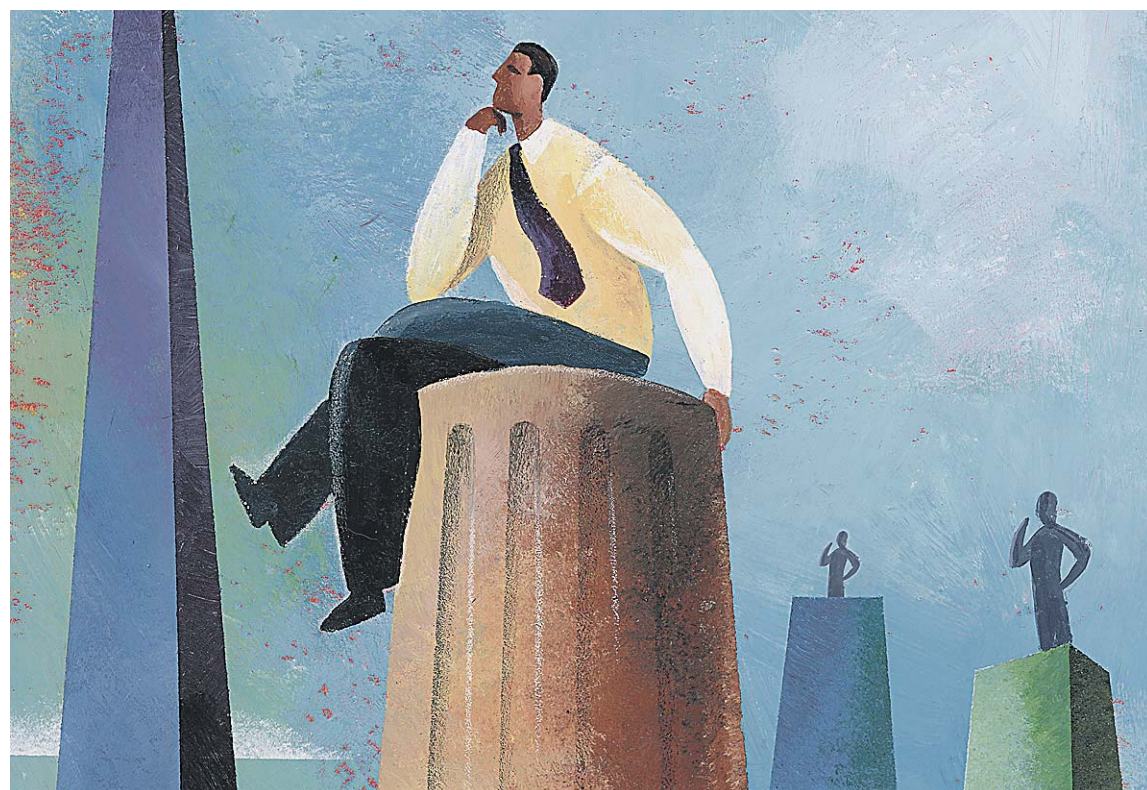
COYUNTURA  
TEMPORAL  
Y ESPACIAL

La noción de la coyuntura económica es eminentemente temporal. Se trata de saber que hay momentos de bonanza o de recesión en el continuo fluir de las oportunidades para hacer que produzca el capital y el trabajo. Nadie sabe a ciencia cierta por qué se producen esos ciclos. Para mí está claro que los grandes ciclos de Kondratieff tienen mucho que ver con la capacidad de esfuerzo e inventiva que caracterizan a unas y otras generaciones. La unidad generacional es de unos 25-30 años, la distancia temporal que separa a los padres de los hijos. Una generación movida por el espíritu de superación se ve sucedida por otra volcada hacia la comodidad y la satisfacción inmediata.

Si difícil es entender las oscilaciones de la coyuntura, más peliagudo resulta introducir la noción de coyuntura espacial. No es azaroso el momento en el que se decide una buena inversión, pero no lo es menos la decisión de dónde debe localizarse. Lo que está claro es que, salvo los países metropolitanos (Holanda, Luxemburgo), no todas las zonas de un país presentan las mismas oportunidades.

En un principio la actividad económica era más rentable cerca de los lugares que contaban con materias primas, abundantes mano de obra y buenas vías de comunicación. Después de la etapa industrializadora o fabril viene la de consolidación de los servicios. Paradójicamente, esa sociedad más compleja hace todavía más raros los lugares donde la actividad económica se hace rentable. Digamos que esa adscripción depende del momento. En los países pobres la industria más dinámica se sitúa cerca de las materias primas y al lado de las grandes ciudades. En los ricos, la actividad se puede desperdigar más. Muchas industrias de los países ricos se "deslocalizan" para instalarse en los países pobres con salarios más bajos y menos controles de contaminación.

○ Catedrático de Sociología.  
[fontenebro@msn.com](mailto:fontenebro@msn.com)



GETTY