EL APRENDIZAJE DE UN DIRECTIVO ESPAÑOL EN MÉXICO



JAUME LLOPIS

El aprendizaje de un directivo español en México

Jaume Llopis Casellas

1925-2025

Reial Acadèmia Europea de Doctors
Real Academia Europea de Doctores
Royal European Academy of Doctors
BARCELONA - 1914

© Jaume Llopis Casellas

Edita: Real Academia Europea de Doctores (RAED)

La Real Academia Europea de Doctores, respetando como criterio de autor las opiniones expuestas en sus publicaciones, no se hace ni responsable ni solidaria. Quedan rigurosamente prohibidas, sin la autorización escrita de los titulares del “Copyright”, bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio o procedimiento, comprendidos la reprografía y el tratamiento informático y la distribución de ejemplares de ella mediante cualquier medio o préstamo público.

Cubierta: Ilustración creada con herramientas de IA.

Edición: Núria Gibert.

Producción Gráfica: Ediciones Gráficas Rey, S.L.

Impreso en papel offset blanco superior.

ISBN: 978-84-09-91906-2

D.L: B 19933-2026

Impreso en España –Printed in Spain - Barcelona

Fecha de publicación: octubre 2026

A todos mis alumnos mexicanos del IESE y de IPADE
y a todas las empresas mexicanas en que he colaborado,
por lo mucho que he aprendido.

ÍNDICE

El autor 9

Prólogo 11
Por Ignacio Bonasa Alzuria

Introducción 25

PARTE I

1. La evolución del *management*: de la eficiencia al liderazgo . 31
¿Cómo dirigir mejor las organizaciones? 31
¿Cómo conseguir que un grupo de personas haga posible algo que ninguna podría lograr por separado? 32
¿Cómo conseguir el compromiso de las personas? 33
El buen gobierno y papel de los consejos de administración .. 36

2. El cambio de las reglas del *management* 39
¿Cómo generar resultados y, al mismo tiempo, mantener la confianza? 40
¿Qué capacidad tiene una empresa para cambiar cuando las circunstancias lo exigen? 42
¿Qué significa dirigir en el siglo XXI? 43
Y, ¿qué papel tiene la dirección para conseguir que ese cambio ocurra? 46

3. Hacia un *management* humanista 49
¿Qué valor aporta una empresa a las personas y cómo transforma su entorno? 50
¿Cómo utilizar de manera responsable el poder? 52

4. Dirigir cuando el futuro no se puede predecir 57
Cuanto más rápido cambia el entorno, más importante resulta saber qué no debe cambiar 58

PARTE II

5. Mi experiencia académica y empresarial en México 65
México, plataforma latinoamericana 66
La importancia de la formación y el diálogo 68
Una empresa familiar con visión internacional 70
Una lección de buen gobierno 73
Crecer sin perder el espíritu emprendedor 76
Roberto Servitje Sendra: hacia una empresa con alma 77

6. Otras historias, otros aprendizajes 81
Más allá de las salas de reuniones 81
Un lenguaje universal 83

REFLEXIONES FINALES 89

Agradecimientos 99
Bibliografía 101
Libros de Jaume Llopis 101

Jaume Llopis Casellas



Profesor de IESE Business School entre 1992 y 2022, Jaume Llopis cuenta con una amplia experiencia en el sector de los bienes de consumo y en empresas familiares, y es un gran conocedor de los mercados en Europa, América y África. Ha publicado varios casos del IESE y notas técnicas, y ha organizado los Encuentros de Empresarios de Alimentación y Bebidas de IESE en España y de IPADE en México.

Profesionalmente ha ejercido como primer ejecutivo de importantes empresas y grupos como Agrolimen, Moulinex, Papelera Sarrió, Nestlé, AGF Unión-Fenix, Borges International Group y Aira Milk Ingredients. Asimismo, tiene una dilatada experiencia como miembro de más de cincuenta consejos de administración de empresas multinacionales y familiares en Europa y América Latina, entre ellas el Telefonica´s Disruptive Council.

Es autor de numerosos libros e informes sobre las ciencias y el arte del *management* y, en concreto, de la dirección general, entre los que destacan *Dirigiendo y reinventando la empresa: 11 + 1 factores clave del éxito empresarial* (Gestión 2000, 2002), *Yo dirijo. La dirección del siglo XXI según sus protagonistas,* junto con Joan Enric Ricart y David Pastoriza (Deusto, 2007), *Management by lies. Mitos y mentiras en la dirección de empresas* (Deusto, 2009), *500 tuits para dirigir mejor* (Profit, 2018), *Qué hacen los buenos directivos* (Pearson, 2013) e *Inteligencia directiva. Manual para liderar equipos* (Marge Books, 2024).

Es académico de la Real Academia Europea de Doctores, de la que es vicepresidente, y en la que participa activamente; de la Academia de Ciencias, Ingenierías y Humanidades de Lanzarote, y de la Real Academia de la Diplomacia del Reino de España.

Desde siempre le ha fascinado el mundo del fútbol del que nunca se ha desvinculado ya sea como futbolista profesional en su juventud, cuando lo compaginaba con sus estudios de economía y empresa, o como senador del FC Barcelona.

Actualmente combina la enseñanza con la consultoría, y es conferenciante y *coach.*

PRÓLOGO

Dirigir es, ante todo, aprender a mirar a las personas

Hay libros que nacen para explicar. Otros nacen para demostrar. Y hay algunos, menos frecuentes, que nacen después de una vida entera de haber hecho, deshecho, aprendido, acertado, corregido, escuchado y vuelto a empezar.

Este pertenece, a mi juicio, a esa última categoría.

Cuando uno se acerca a estas páginas de Jaume Llopis Casellas, podría pensar en un primer momento que está ante un texto sobre *management*, gobierno corporativo, dirección de empresas o internacionalización. Y, por supuesto, lo está. Aquí aparecen los grandes nombres que han construido el pensamiento directivo moderno; aparecen la estrategia, la organización, los consejos de administración, la empresa familiar, la profesionalización, la adaptación a mercados diferentes y la creación de valor. Pero sería injusto quedarse ahí.

Porque lo verdaderamente importante de este libro no está solo en lo que explica. Está en desde dónde lo explica.

Jaume escribe desde la experiencia. Y la experiencia, cuando se ha vivido de verdad, tiene una textura distinta a la teoría. No necesita levantar la voz. No necesita exhibirse. No necesita demostrar permanentemente que sabe. Simplemente habla. Y mientras habla, uno descubre que detrás de cada reflexión hubo antes una decisión, detrás de cada principio hubo una dificultad, detrás de cada aprendizaje hubo personas y detrás de muchas certezas hubo probablemente también dudas.

Eso es lo que, para mí, hace valioso este texto.

Con frecuencia se dice que la experiencia es un grado. No estoy del todo de acuerdo. La experiencia, por sí sola, puede ser simplemente acumulación de años. Lo que verdaderamente constituye un grado es la experiencia reflexionada: la capacidad de detenerse, mirar ha-

cia atrás, comprender lo vivido, extraer de ello una enseñanza y tener la generosidad de compartirla. Eso es precisamente lo que hace Jaume en estas páginas.

Y quizá por eso el título, EL APRENDIZAJE DE UN DIRECTIVO ESPAÑOL EN MÉXICO, contiene más profundidad de la que parece. La palabra verdaderamente importante no es «directivo». Tampoco «español». Ni siquiera «México», aunque México sea protagonista esencial de la obra. La palabra decisiva es «aprendizaje».

Porque solo quien sigue sintiéndose aprendiz después de décadas de responsabilidades, éxitos, consejos de administración, aulas, empresas y viajes puede hablar con verdadera autoridad sobre liderazgo.

La autoridad más fértil no nace del cargo. Nace de la curiosidad que permanece.

Un directivo que no dejó de ser alumno

Hay algo que me resulta especialmente admirable en los grandes profesionales: su capacidad para seguir aprendiendo cuando, aparentemente, ya podrían limitarse a enseñar.

Jaume pertenece a esa clase de profesionales.

Su trayectoria lo ha situado durante más de medio siglo en lugares desde los que se toman decisiones importantes: empresas, consejos de administración, escuelas de negocio, proyectos internacionales. Ha conocido organizaciones en fases muy distintas de su vida; ha acompañado procesos de crecimiento, profesionalización e internacionalización; ha convivido con empresarios, directivos, académicos y emprendedores; ha estado cerca de decisiones estratégicas y de momentos en los que la teoría deja de servir si no existe criterio.

Pero estas páginas no están escritas desde una torre de superioridad. Y esa es una de sus virtudes.

Jaume no se presenta como quien llega a México a impartir una lección. Se presenta como quien reconoce cuánto ha aprendido allí. Ese gesto, aparentemente sencillo, revela una determinada forma de entender el liderazgo.

El líder que cree saberlo todo deja de aprender. El profesional que entra en una nueva cultura convencido de que su modelo es universal deja de escuchar. El directivo que confunde experiencia con infalibilidad comienza, paradójicamente, a empobrecerse.

En cambio, quien observa, pregunta, compara, se sorprende y acepta que otra realidad puede modificar su mirada, crece.

México aparece en este libro exactamente así: como una gran escuela.

No una escuela abstracta, sino una escuela con nombres, ciudades, empresas, desayunos, consejos, fábricas, conversaciones, crisis, amigos y decisiones. Celaya, Ciudad de México, Veracruz, Aguascalientes o Guadalajara dejan de ser puntos en un mapa y se convierten en estaciones de una biografía profesional. En cada una de ellas hay una lección distinta.

Eso humaniza extraordinariamente el relato.

Porque las grandes ideas rara vez llegan con un cartel que diga «esta es la lección que recordarás toda tu vida». A veces llegan en una reunión. O en una conversación. O en una crisis. A veces se esconden en una empresa familiar que decide profesionalizarse sin traicionar sus valores. A veces aparecen en un consejo donde alguien se atreve a discrepar. A veces están en la decisión de adaptar un modelo a un mercado nuevo en lugar de imponerlo. Y a veces llegan sentadas a la mesa de una casa, conversando con una persona que entiende la empresa desde una profunda responsabilidad moral.

Ese es el aprendizaje que me interesa.

El que sucede cuando la vida profesional deja de ser una sucesión de cargos y se convierte en una sucesión de transformaciones personales.

Del *management* a la persona

El recorrido que propone Jaume por la evolución del *management* es también, en el fondo, el recorrido de una gran corrección histórica.

Durante mucho tiempo, las organizaciones miraron obsesivamente los procesos. Después comenzaron a mirar la estrategia. Más tarde

comprendieron la importancia de la cultura, el conocimiento, la motivación y el aprendizaje. Y poco a poco fueron descubriendo algo que hoy parece obvio, aunque no siempre lo practicamos: detrás de cualquier organización hay seres humanos.

Parece una verdad sencilla. No lo es.

Aún existen empresas que hablan de personas y gestionan únicamente recursos. Organizaciones que proclaman valores que luego no aparecen en sus decisiones. Compañías que llenan sus paredes de propósito, pero vacían de propósito la experiencia cotidiana de quienes trabajan en ellas.

Por eso considero tan pertinente recuperar una idea que atraviesa estas páginas: dirigir una empresa es, ante todo, dirigir personas.

Yo añadiría algo más: dirigir personas exige, antes que nada, aprender a mirarlas.

Mirarlas no como piezas necesarias para que funcione un engranaje. No como líneas en una cuenta de resultados. No como «capital humano», expresión que durante años utilizamos con naturalidad sin reparar en lo paradójico que resulta convertir lo humano en una categoría de capital.

Mirarlas como personas completas.

Personas con talento y miedo. Con sueños y cansancio. Con capacidad y fragilidad. Con ambición, familia, historia, expectativas y necesidad de sentido.

Cuando una organización entiende eso, cambia todo. Cambia la manera de liderar. Cambia la conversación. Cambia la relación con el error. Cambia la forma de medir el éxito.

Y no se trata de enfrentar humanidad y resultados. Este es uno de los falsos dilemas que más daño han hecho a la dirección empresarial. Como si hubiera que escoger entre ser exigente o ser humano. Entre competir o cuidar. Entre obtener resultados o construir bienestar.

Las mejores organizaciones demuestran exactamente lo contrario.

La humanidad no es una concesión que una empresa se permite cuando las cuentas van bien. Es una condición para construir resultados sostenibles. La confianza no es ingenuidad. El respeto no es debilidad. Escuchar no significa renunciar a decidir. Y poner a la persona en el centro no significa abandonar la rentabilidad; significa comprender qué tipo de rentabilidad queremos construir y a costa de qué estamos –o no estamos– dispuestos a conseguirla.

En este punto siento una especial cercanía con el mensaje de la obra.

Esa mirada dialoga con una convicción que me acompaña desde hace años: el liderazgo solo merece llamarse humano cuando el resultado no borra a la persona.

El libro de Jaume llega a esa misma frontera desde su propia experiencia.

Y cuando dos caminos distintos desembocan en una misma convicción, quizá conviene prestar atención.

México como maestro

México no es un decorado en estas páginas. Es un personaje.

Un personaje inmenso, contradictorio, vital, empresarial, cultural y profundamente humano.

Jaume llegó allí como directivo y regresó muchas veces como aprendiz. Esa diferencia explica buena parte de la belleza del relato.

Las experiencias empresariales y académicas que recorre –de la industria a la escuela de negocios y al consejo– importan menos como inventario que por la pregunta que dejan: qué debe aprender un directivo cuando entra de verdad en otra cultura.

Cada caso incorpora una pregunta.

¿Cómo internacionalizarse sin caer en la arrogancia de pensar que todos los mercados son iguales?

¿Cómo profesionalizar una empresa familiar sin arrancarle el alma que la hizo nacer?

¿Cómo construir un consejo de administración que no sea un ritual de aprobación, sino un espacio real de criterio, independencia y discrepancia?

¿Cómo crecer sin perder la agilidad emprendedora?

¿Cómo competir globalmente conservando sensibilidad local?

¿Cómo lograr que el buen gobierno no sea una colección de normas, sino una cultura?

Estas preguntas pertenecen al mundo empresarial, pero también trascienden la empresa. Hablan de madurez.

Chedraui concentra una de las lecciones más transferibles: crecer e integrar sin confundir internacionalización con uniformidad. Pensar globalmente exige, también, saber escuchar lo local.

En un mundo que a veces confunde globalización con homogeneización, esa enseñanza tiene enorme actualidad.

Y México es un escenario excepcional para comprenderla.

Pocos países combinan de manera tan poderosa tradición y modernidad, raíces y apertura, empresa familiar y ambición internacional, identidad cultural y capacidad de transformación. Jaume observa todo ello con la mirada del directivo, pero también con la gratitud de quien sabe que parte de lo que es profesionalmente se lo debe a lo que encontró al otro lado del Atlántico.

Hay un momento en la vida en el que dejamos de contar los lugares en los que hemos trabajado y empezamos a reconocer aquellos que nos han cambiado. En Jaume, México pertenece claramente a esa segunda categoría.

Este libro es también, en cierta manera, una declaración de gratitud a uno de ellos.

El valor de preguntar

Una de las ideas más sugerentes de la obra aparece al hablar de los consejos de administración: un buen consejo no está para ratificar

automáticamente lo que ya se ha decidido. Está, entre otras cosas, para hacer las preguntas que quizá nadie quiere hacer.

Qué gran definición de responsabilidad.

Vivimos una época enamorada de las respuestas rápidas. Pero la calidad de una decisión sigue dependiendo, muchas veces, de la calidad de la pregunta.

¿Qué no estamos viendo? ¿A quién afecta realmente esta decisión? ¿Hay alguien en la sala que piensa diferente y no se atreve a decirlo? Tres preguntas pueden valer más que un cuadro de mando impecable.

La discrepancia, cuando es leal y está bien orientada, constituye una forma de cuidado: no debilita necesariamente la decisión; puede evitar que el poder deje de escuchar.

Crecer sin perder el alma

Hay una pregunta que acompaña muchas de las experiencias que Jaume comparte: ¿cómo crecer sin dejar de ser aquello que nos hizo valiosos?

La respuesta no es cómoda. Dirigir no consiste en elegir siempre entre lo bueno y lo malo; muchas veces obliga a decidir entre bienes que compiten, a aceptar límites y a asumir que toda elección relevante deja algo fuera.

Una expansión puede exigir renuncias. Profesionalizar puede alterar equilibrios familiares o históricos. Una crisis puede obligar a tomar decisiones que uno habría preferido no tomar. Y un consejo responsable puede tener que decir «no» precisamente cuando lo fácil sería acompañar la inercia.

Humanizar la empresa no consiste en evitar las decisiones difíciles. Consiste en no dejar de ver a las personas cuando llega el momento de tomarlas.

La experiencia, por eso, no se mide solo por los aciertos. También por las rectificaciones, por los límites reconocidos y por la capacidad de aprender del precio de las decisiones.

Los casos de empresa familiar que aparecen en estas páginas no necesitan ser reconstruidos aquí: bastan para mostrar una misma tensión, la de crecer y profesionalizarse sin diluir aquello que dio identidad a la organización.

Profesionalizar no significa renunciar a las raíces; significa darles instrumentos para perdurar.

En la empresa familiar esto adquiere una fuerza particular, porque el patrimonio que se transmite nunca es solo económico. Se transmiten relatos, formas de relacionarse, valores, reputación, maneras de tomar decisiones y una determinada idea de responsabilidad.

Por eso el gobierno corporativo tiene también una dimensión humana.

El gobierno corporativo aporta estructuras, reglas y separación de responsabilidades; pero su calidad termina dependiendo de algo menos visible: confianza suficiente para incorporar talento, escuchar la discrepancia y aceptar que la continuidad exige cambio.

Roberto Servitje y la empresa con alma

Entre las historias del libro, la de Roberto Servitje posee una fuerza especial. No hace falta reconstruirla: basta advertir lo que Jaume reconoce en él: una forma de hacer empresa en la que rentabilidad, responsabilidad y respeto por las personas no pertenecen a mundos distintos.

La idea de que una empresa acaba siendo, en buena medida, lo que son sus gentes y quienes las dirigen concentra una responsabilidad que atraviesa todo el libro.

Liderar significa influir en la vida de otros; por eso el liderazgo nunca es completamente neutral.

Todo liderazgo deja algo. La pregunta es qué.

La humildad de quien ha vivido mucho

Existe una humildad que no consiste en hacerse pequeño, sino en haber vivido suficiente para saber que ninguna estrategia sobrevive intacta a la realidad y que ningún directivo acierta siempre.

En Jaume esa humildad adopta una forma concreta: después de una trayectoria extraordinaria, sigue llamando aprendizaje a su camino.

Ahí reside, a mi juicio, uno de los rasgos más humanos de su autoridad: podría limitarse a enseñar y, sin embargo, continúa dispuesto a aprender.

Cuando la experiencia se convierte en legado

Hay un momento en toda trayectoria profesional en el que el conocimiento deja de ser únicamente una herramienta para actuar y comienza a convertirse en legado.

Compartir lo aprendido es una forma de devolver.

Las escuelas de negocio existen, en parte, para que la experiencia de unos pueda acortar la curva de aprendizaje de otros. Los libros cumplen una función semejante. No evitan que el lector cometa errores –nadie puede vivir por otro–, pero le ofrecen mapas.

Y un buen mapa no nos dice exactamente por dónde caminar. Nos ayuda a reconocer el terreno.

Jaume entrega aquí varios mapas, pero no pretende convertirlos en rutas obligatorias.

El mapa de la evolución del pensamiento directivo.

El mapa del gobierno corporativo.

El de la internacionalización.

El de la empresa familiar.

El de la relación entre profesionalización e identidad.

El de la formación directiva.

Y, sobre todos ellos, un mapa humano: el de una vida que ha transitado entre la empresa y el aula, entre España y México, entre la teoría y la práctica, entre el consejo y la amistad.

Eso convierte estas páginas en algo más que una recopilación de recuerdos.

Convierten la memoria en criterio.

Y el criterio es quizá uno de los recursos más escasos de nuestro tiempo.

Tenemos más información que nunca y no necesariamente más sabiduría. Disponemos de más datos y no siempre formulamos mejores preguntas. Contamos con herramientas capaces de procesar una cantidad de conocimiento inimaginable hace apenas unos años y, sin embargo, seguimos necesitando algo profundamente humano para decidir qué merece la pena hacer con él.

La inteligencia artificial transformará empresas, profesiones y modelos de negocio. Ya lo está haciendo. Pero no resolverá por nosotros la pregunta moral.

Podrá ayudarnos a encontrar la opción más eficiente. No necesariamente la más justa.

Podrá estimar escenarios. No asumir la responsabilidad de elegir.

Podrá producir una recomendación. No cargar con sus consecuencias humanas.

Por eso, cuanto más poderosa sea la tecnología, más importante será el criterio de quienes la utilicen.

Y el criterio se alimenta de conocimiento, sí, pero también de experiencia, valores, conversación, errores, cultura y humanidad.

Exactamente los materiales con los que está construido este libro.

Dos orillas, una misma conversación

Hay, además, algo profundamente simbólico en esta obra: el diálogo entre España y México, construido aquí desde la experiencia compartida y no desde la distancia.

Dos países unidos por una historia compleja, por una lengua compartida y por millones de vínculos personales, culturales, académicos y empresariales.

Jaume representa en estas páginas una forma fértil de construir ese vínculo: no desde la superioridad, sino desde el intercambio.

Llega con conocimiento y regresa con aprendizaje.

Comparte experiencia y recibe experiencia.

Enseña y es enseñado.

Ese movimiento de ida y vuelta es, probablemente, la mejor definición de cooperación.

Durante demasiado tiempo, la internacionalización empresarial se explicó como expansión: llegar a un nuevo territorio, conquistar mercado, implantar un modelo, ganar cuota.

Hoy sabemos que la verdadera internacionalización exige algo más: capacidad de relación.

Una organización internacional no es la que está presente en muchos países. Es la que sabe aprender de ellos.

Y lo mismo puede decirse de las personas.

Podemos haber viajado mucho y continuar mirando el mundo desde el mismo lugar mental. Viajar solo transforma cuando estamos dispuestos a permitir que el otro modifique nuestras certezas.

En la experiencia mexicana de Jaume hay precisamente eso.

Por eso los detalles cotidianos del libro –los desayunos de trabajo, la forma de relacionarse, el fútbol como lenguaje compartido, las conversaciones que terminan convirtiéndose en amistad– no son anécdotas menores.

Son una parte esencial del aprendizaje.

La empresa ocurre entre personas.

Los negocios se sostienen mediante relaciones.

La confianza tiene geografía, cultura, tiempos y códigos.

Y a veces un partido de fútbol abre una conversación que ningún PowerPoint habría conseguido iniciar.

Me gusta que un profesional con una trayectoria tan extensa lo recuerde.

Porque nos devuelve a una verdad elemental: antes que ejecutivos, consejeros, profesores, empresarios o académicos, somos personas intentando entendernos con otras personas.

Un libro para directivos, pero no solo para directivos

Sería fácil recomendarlo a empresarios, consejeros, ejecutivos, profesores o estudiantes de dirección. Ese es su lector natural. Su alcance, sin embargo, es mayor: sirve también a quien tenga la responsabilidad de hacer crecer un equipo, una institución, un proyecto o una familia sin destruir aquello que le da sentido.

¿Cómo ejercer autoridad sin convertirla en distancia?

¿Cómo profesionalizar sin deshumanizar?

¿Cómo crecer sin perder identidad?

¿Cómo incorporar voces distintas sin vivir la discrepancia como amenaza?
¿Cómo afrontar una crisis sin renunciar a nuestros principios?

¿Cómo preparar el futuro sin despreciar lo aprendido?

¿Cómo dejar una organización mejor de como la encontramos?
No hay respuestas simples.

Y quizá esa sea otra virtud del libro: no ofrece recetas mágicas.

Desconfío de los libros de liderazgo que prometen transformar una organización en cinco pasos. La vida empresarial es demasiado compleja para caber en una fórmula y las personas demasiado singulares para obedecer a un manual universal.

La experiencia ayuda precisamente porque enseña matices.

Lo que funcionó una vez puede no funcionar otra.

Lo que sirve en un país puede fracasar en otro.

Una estructura adecuada para una empresa joven puede asfixiarla cuando cambia de etapa, o ser insuficiente cuando crece.

Por eso dirigir es pensar.

Pero también sentir.

Y observar.

Y corregir.

Y, sobre todo, aprender.

Jaume lleva al lector por ese territorio sin grandilocuencia, acompañado por nombres, experiencias y lugares concretos.

Así se construye credibilidad.

No diciendo «yo sé».

Mostrando «yo viví esto y esto es lo que aprendí».

Epílogo de un prólogo

Mientras avanzaba por estas páginas regresaba a una convicción que forma parte de mi manera de entender el liderazgo: transformar una organización exige algo más que cambiar sus procesos. En mi lenguaje, eso es transformar con alma: decidir con rigor sin desentenderse de las consecuencias humanas.

Pero esta no es la tesis que debe cerrar el prólogo. El protagonista es Jaume y el libro que el lector tiene ahora entre las manos.

Un prólogo debe abrir una puerta y retirarse a tiempo para que sea el autor quien hable. Que hable, entonces, Jaume.

Ojalá el lector encuentre aquí respuestas útiles. Y ojalá encuentre algo todavía mejor: preguntas que le obliguen a mirar de nuevo sus propias decisiones.

Gracias, Jaume, por compartir tu experiencia sin convertirla en receta y tu trayectoria sin convertirla en pedestal.

Ignacio Bonasa Alzuria
Septiembre de 2026

INTRODUCCIÓN

El libro que el lector tiene en sus manos parte del discurso de mi ingreso como académico en la Academia Nacional de Historia y Geografía de México. El texto que aquí se presenta recoge íntegramente aquel discurso –incluido el prólogo que amablemente escribió Ignacio Bonasa–, trasladado ahora al formato de libro.

Con la voluntad de compartir esas experiencias, reflexiones y aprendizajes, el contenido mantiene el mismo recorrido y las mismas ideas que dieron forma al discurso, desde mi trayectoria profesional y una estrecha relación con México hasta las reflexiones sobre la dirección de empresas, el liderazgo y la evolución del *management*.

Las academias constituyen uno de los mayores exponentes de la continuidad del conocimiento. Son instituciones que custodian el legado intelectual de quienes nos precedieron y, al mismo tiempo, proyectan ese conocimiento hacia el futuro mediante el estudio, el debate y la reflexión. En ellas, la experiencia y la investigación se encuentran para seguir construyendo respuestas a los grandes retos de cada época, una misión que la Real Academia Europea de Doctores (RAED), de cuya vicepresidencia formo parte, promueve desde el diálogo entre ciencia, empresa y sociedad.

Por ello, deseo que mis primeras palabras sean de sincero agradecimiento por el honor que supone incorporarme a esta ilustre Academia Nacional de Historia y Geografía de México (ANHG).

Recibo esta distinción con emoción, con humildad y con el profundo sentido de responsabilidad que implica formar parte de una institución comprometida con el desarrollo del pensamiento empresarial y económico de México.

Ingresar en una Academia supone, además, asumir una responsabilidad que va más allá del reconocimiento personal. Significa incorporarse a una comunidad de conocimiento en la que cada generación recibe un legado, lo cuestiona, lo enriquece y tiene el deber de transmitirlo a quienes vendrán después.

Esta idea de continuidad resulta especialmente significativa cuando hablamos de dirección de empresas, porque el *management* no es un conjunto de técnicas inmutables. Es un campo de conocimiento que evoluciona a medida que cambian las organizaciones, las personas, la tecnología y la sociedad.

Después de más de medio siglo dedicado a la dirección de empresas, tanto desde la práctica empresarial como desde la docencia en escuelas de negocio, si tuviera que resumir en una sola idea cuanto he aprendido, diría que dirigir una empresa es, ante todo, dirigir personas.

La estrategia es imprescindible, la innovación resulta decisiva y la tecnología transforma continuamente nuestras organizaciones. Pero, por encima de todo ello, siguen siendo las personas, sus valores, su talento y su capacidad para trabajar con un propósito compartido quienes determinan el éxito o el fracaso de cualquier proyecto empresarial.

Esta convicción ha acompañado toda mi trayectoria como directivo, profesor, consultor y miembro de consejos de administración. También ha inspirado buena parte de mi actividad investigadora y de mis publicaciones.

Las ideas que compartiré aquí nacen de ese largo recorrido, pero también del diálogo permanente con empresarios y directivos de muy distintos países, que me han permitido contrastar la teoría con la realidad. Porque, en mi experiencia, la dirección de empresas solo puede comprenderse plenamente cuando se observa cómo las ideas se enfrentan a las circunstancias concretas, a las decisiones difíciles y, sobre todo, a las personas que tienen que convertirlas en resultados.

A lo largo de estos años he podido comprobar también que algunos de los principios fundamentales de la dirección permanecen, aunque cambien las circunstancias, las herramientas y las formas de trabajar.

La capacidad de escuchar, de tomar decisiones con criterio, de generar confianza y de mantener una visión clara siguen siendo elementos esenciales para liderar equipos y afrontar los retos que plantea cada nueva etapa. Lo que evoluciona es la manera de aplicarlos, adaptándolos a un entorno cada vez más cambiante, diverso y exigente.

Peter Drucker, cuya obra ha ejercido una influencia decisiva en el pensamiento directivo contemporáneo, ya señalaba la importancia de de-

finir objetivos, organizar el trabajo, desarrollar a las personas y asumir la responsabilidad por los resultados. Esos principios siguen vigentes, pero hoy deben aplicarse en organizaciones mucho más complejas, globales y expuestas a un entorno de cambio permanente.

Las reglas del *management* han cambiado. La empresa ya no puede limitarse a buscar resultados económicos y a responder únicamente ante el accionariado. La confianza, la sostenibilidad, el propósito, la relación con los distintos grupos de interés y la calidad del gobierno corporativo forman parte cada vez más de la propia definición de una empresa excelente. Al mismo tiempo, la velocidad del cambio obliga a las organizaciones a desarrollar nuevas capacidades: aprender continuamente, atraer y desarrollar talento, experimentar, innovar y adaptarse sin perder aquello que constituye su identidad.

La dirección del futuro tendrá que convivir, además, con un grado de incertidumbre que difícilmente podremos eliminar. La inteligencia artificial, la digitalización, las transformaciones sociales, los cambios geopolíticos y las nuevas formas de entender el trabajo seguirán modificando las condiciones en las que operan las empresas.

En este contexto, dirigir consistirá en preparar a las organizaciones para responder cuando sucedan los cambios. La anticipación, la capacidad de adaptación y la resiliencia pasan a ser capacidades esenciales de la alta dirección.

Pero cuanto más cambia el entorno, más importante resulta distinguir aquello que debe cambiar de aquello que debe permanecer. Las empresas necesitan adaptarse sin perder su identidad, innovar sin abandonar sus principios y obtener resultados sin olvidar para quién y para qué los obtienen. Y aquí adquieren una importancia creciente los consejos de administración y el buen gobierno corporativo: porque gestionar bien ya no es suficiente; también es necesario gobernar bien para asegurar la continuidad, la confianza y la sostenibilidad del proyecto empresarial.

Entre todas esas experiencias, México ocupa un lugar singular. Desde hace varias décadas he tenido el privilegio de colaborar con una de sus escuelas de negocios más representativa, participar en consejos de administración y conocer empresas familiares y multinacionales que constituyen magníficos ejemplos de excelencia empresarial.

En ellas he encontrado un rasgo común que siempre ha llamado mi atención: la convicción de que la competitividad, la profesionalización y el crecimiento solo son sostenibles cuando se apoyan en sólidos principios éticos y en un profundo respeto por las personas.

México me ha permitido, además, comprobar que muchas de las ideas que hoy ocupan un lugar central en el debate internacional sobre dirección de empresas –como la profesionalización de la empresa familiar, el gobierno corporativo, el desarrollo del talento, el compromiso con las personas, la responsabilidad social y la visión a largo plazo– no son conceptos ajenos a su tradición empresarial. Por el contrario, forman parte de la experiencia de numerosas empresas mexicanas que han sabido combinar continuidad e innovación, tradición y modernidad, crecimiento y responsabilidad.

Quizá por ello nunca he considerado la dirección de empresas como una disciplina exclusivamente económica. Siempre la he entendido como una actividad profundamente humana.

Las empresas crean riqueza, impulsan la innovación y generan oportunidades, pero también modelan la sociedad en la que vivimos. Forman personas, transmiten valores y contribuyen, para bien o para mal, a definir el tipo de comunidad que construiremos entre todos.

Por eso, hablar de dirección de empresas es también hablar de responsabilidad: responsabilidad ante quienes trabajan en ellas, ante quienes confían en ellas, ante las comunidades en las que desarrollan su actividad y ante las generaciones que recibirán sus consecuencias.

Las reflexiones que siguen pretenden recorrer ese camino. Comenzarán por algunos de los principios que, a mi juicio, sustentan la buena dirección de empresas, y continuarán con diversas experiencias vividas en México, un país del que he aprendido mucho y al que deseo expresar mi reconocimiento y gratitud.

Porque, si algo me ha enseñado una larga vida profesional, es que las mejores ideas solo adquieren verdadero valor cuando encuentran personas capaces de convertirlas en realidad. Y quizá esa sea, en última instancia, la esencia de la dirección de empresas: transformar conocimiento en decisiones, decisiones en resultados y resultados en valor para las personas y para la sociedad.

PARTE I

1. LA EVOLUCIÓN DEL *MANAGEMENT*: DE LA EFICIENCIA AL LIDERAZGO

«El activo más valioso de una institución del siglo XXI
serán sus trabajadores del conocimiento y su productividad.»

Peter Drucker
Management Challenges for the 21st Century, 1999

Los principales hitos, escuelas y corrientes de pensamiento en la historia del *management* permiten entender cómo se ha desarrollado la gestión de empresas como disciplina académica. La historia del *management* es, en realidad, la historia de cómo ha evolucionado nuestra comprensión de las organizaciones y de las personas que las hacen posibles.

¿Cómo dirigir mejor las organizaciones?

El primer *management* nació en las fábricas. Su objetivo no era inspirar ni innovar, sino organizar. Era necesario producir más, coordinar mejor el trabajo y establecer reglas que permitieran gestionar organizaciones que crecían a gran velocidad.

Existe un amplio consenso en situar el origen del *management* moderno a principios del siglo XX, con dos obras fundamentales: *The Principles of Scientific Management* (1911), de Frederick Winslow Taylor, y *Administration industrielle et générale* (1916), de Henri Fayol. Ambos son considerados los padres fundadores de la disciplina por sus primeros intentos de sistematizar la administración de empresas y la práctica directiva. A ellos se añade la contribución de Max Weber, otro representante de la teoría clásica, cuyo modelo burocrático describe la organización eficiente como una estructura jerárquica, basada en la especialización funcional, la existencia de normas y procedimientos, relaciones impersonales y sistemas de selección y promoción fundamentados en el mérito.

Taylor aportó el rigor científico al estudio del trabajo, Fayol sistematizó las funciones de la dirección y Weber explicó la lógica de la burocracia como instrumento de eficacia. Sus respuestas fueron distintas, pero compartían una misma convicción: una organización bien diseñada produce mejores resultados.

Sus aportaciones se apoyan en el legado de autores como Adam Smith y John Stuart Mill, que sentaron las bases de una visión economicista de la organización centrada en la división del trabajo, la especialización y la asignación eficiente de recursos. Aunque este enfoque sería posteriormente revisado y criticado, sigue presente en muchas organizaciones. Así, Henri Fayol y Frederick W. Taylor formularon las primeras definiciones de lo que hoy entendemos por *management: «Dirigir es prever, organizar, ordenar, coordinar y controlar»* (Fayol) y «*Management es el arte de saber qué se debe hacer y de ver qué se hace de la mejor manera*» (Taylor).

Este enfoque permitió un extraordinario salto en productividad, pero también puso de manifiesto sus límites: las organizaciones no estaban formadas únicamente por procesos, sino también por personas.

Permítanme que cite aquí también a la pensadora social y líder en consultoría de gestión Mary Parker Follet, por su visión humanista y democratizadora del concepto –en cierto modo a contracorriente de las ideas entonces dominantes, las de Fayol y Taylor–: «*Management es el arte de conseguir hacer las cosas a través de las personas*».

Los autores clásicos respondían a una pregunta: ¿cómo dirigir mejor las organizaciones? Con la perspectiva de un siglo, veremos que quizá todos estaban intentando responder a otra mucho más profunda…

¿Cómo conseguir que un grupo de personas haga posible algo que ninguna podría lograr por separado?

La segunda gran revolución del *management* consistió en descubrir que las personas no son un recurso más de la organización. En los inicios del siglo XXI, autores como Drucker, Mintzberg, Moss Kanter, Kotter o Ghoshal y Bartlett cuestionan algunos principios tradicionales y ponen de relieve la necesidad de replantear la dirección de empresas en un contexto marcado por la internacionalización,

el desarrollo tecnológico, la sociedad de la información y el cambio constante, factores que han transformado profundamente la gestión empresarial y el liderazgo.

Peter Drucker, principal impulsor de la denominada administración estratégica, sitúa la formulación y la ejecución de la estrategia como la principal responsabilidad de la dirección. Su objetivo es definir el rumbo de la organización, establecer prioridades y asignar los recursos necesarios para alcanzar los objetivos a largo plazo. Él insistió en la necesidad de responder a preguntas como cuál es el negocio de la empresa, dónde se encuentra y hacia dónde quiere dirigirse.

Estas cuestiones constituyen la base del diagnóstico estratégico, la definición de la visión y la planificación. Hasta Drucker el *management* intentaba explicar *cómo* funcionan las organizaciones; desde Drucker intenta explicar *para qué* existen.

Los estudios de Hawthorne demostraron que la productividad dependía también de factores sociales y emocionales. La motivación, el liderazgo, la comunicación o el sentido de pertenencia pasaron a ocupar un lugar central. McGregor resumió ese cambio distinguiendo entre dos formas de entender a las personas: una basada en el control y otra en la confianza.

¿Cómo conseguir el compromiso de las personas?

El *management* dejó de preguntarse únicamente cómo organizar el trabajo para empezar a preguntarse cómo conseguir el compromiso de las personas.

A medida que el entorno económico se hizo más incierto, la dirección comprendió que ya no bastaba con diseñar buenas estructuras. Era necesario aprender y anticiparse: pasar de la planificación a la adaptación. Simon, Chandler, Porter, Mintzberg, Senge y Deming aportaron respuestas a una nueva realidad, en la que aparecen los conceptos de estrategia, calidad, aprendizaje, innovación, pensamiento sistémico…

La ventaja competitiva dejó de residir exclusivamente en la eficiencia para apoyarse cada vez más en la capacidad de aprender más deprisa que la competencia.

Así, a partir de la década de 1980, el *management* entra en una nueva etapa. Las organizaciones dejan de enfrentarse a un entorno relativamente estable para operar en un escenario caracterizado por la globalización, la innovación tecnológica, la apertura de los mercados y una creciente complejidad. Ya no basta con organizar mejor el trabajo o motivar a las personas; la verdadera ventaja competitiva pasa a ser la capacidad de adaptarse antes y mejor que los demás.

En este contexto, la estrategia adquiere un protagonismo decisivo. Peter Drucker había insistido en que la primera responsabilidad de la dirección era responder a preguntas tan sencillas como profundas: cuál es nuestro negocio, quién es nuestro cliente o hacia dónde queremos avanzar.

Sobre esa visión construyeron sus aportaciones Ansoff, Mintzberg y Porter. El primero desarrolló modelos para orientar el crecimiento; Mintzberg mostró que las estrategias no siempre se diseñan en un despacho, sino que también emergen del aprendizaje y de la experiencia, y Porter proporcionó herramientas que permitieron comprender la posición competitiva de las empresas y las fuentes de creación de valor.

Pero la estrategia, por sí sola, no garantizaba el éxito. Era necesario transformar la propia organización. La gestión de la calidad total, impulsada por Deming y Juran, introdujo una idea revolucionaria: la calidad no depende de un departamento, sino que constituye una responsabilidad compartida por toda la organización. Poco después, Ouchi, con su teoría Z, puso de relieve el valor de la cultura corporativa, la confianza y el compromiso como factores esenciales para mejorar el desempeño colectivo.

Al mismo tiempo, surgieron propuestas más transformadoras. Hammer y Champy defendieron la reingeniería de procesos como una invitación a cuestionar las formas tradicionales de trabajar y a rediseñar la organización desde sus fundamentos. Peters y Waterman, tras estudiar las empresas más exitosas de su tiempo, concluyeron que la excelencia no depende únicamente de la estrategia, sino también de la capacidad para actuar con rapidez, mantener la cercanía con el cliente, confiar en las personas y construir organizaciones ágiles, guiadas por valores compartidos. Su defensa del *management by*

wandering around simboliza bien esta nueva forma de entender el liderazgo: dirigir exige abandonar el despacho, escuchar, observar y aprender junto a quienes hacen posible la organización cada día.

La culminación de esta evolución la encontramos en la obra de Peter Senge. Su concepto de «la organización que aprende» (*learning organization*) representa, en cierto modo, la síntesis de todo el camino recorrido durante el siglo XX.

Las organizaciones más sólidas ya no son necesariamente las más grandes ni las más eficientes, sino aquellas capaces de aprender de manera continua, compartir conocimiento, revisar sus propios supuestos y adaptarse colectivamente a un entorno cambiante.

Después de más de un siglo de evolución, el *management* ha cambiado profundamente, pero –insisto– mantiene intacta una cuestión esencial: dirigir consiste en conseguir que personas diferentes sean capaces de construir un proyecto común.[1]

La tecnología transforma los procesos; la estrategia orienta las decisiones; la organización facilita la coordinación. Pero siguen siendo las personas quienes convierten el conocimiento en acción y los objetivos en resultados. Porque el conocimiento no tiene valor por sí mismo. Lo adquiere cuando mejora las decisiones y contribuye al progreso de las organizaciones y de la sociedad.

Antes de finalizar esta primera parte, déjenme un breve apunte, merecedor de unos párrafos, sobre México y la dirección de empresas. Debo decirles que el país azteca no ha producido un «Drucker, un Porter o un Mintzberg mexicano» cuya influencia haya redefinido la teoría del *management* a escala mundial. Sin embargo, sí ha generado pensadores y directivos de gran relevancia.

Sin duda alguna, Carlos Llano Cifuentes es uno de ellos. Filósofo, empresario y fundador de IPADE, desarrolló una visión profundamente humanista de la empresa. Su idea central era que siendo esta una organización económica, debía ser también una comu-

1 Les invito a ampliar conocimientos sobre estas escuelas de pensamiento y la evolución de la dirección de empresas en mi último libro: *Inteligencia directiva. Manual para dirigir equipos* (Marge Books, 2024).

nidad de personas, algo que nos conecta con el pensamiento de Drucker. Puedo afirmar que Carlos Llano, desde IPADE, y Roberto Servitje Sendra, desde Bimbo (véase más adelante), son los representantes de la tradición humanista del *management* en el ámbito iberoamericano.

Mientras Peter Drucker consolidaba, desde los años cincuenta, una disciplina orientada a crear valor mediante el conocimiento y las personas, Carlos Llano impulsaba en México un proyecto académico –la escuela de negocios IPADE, fundada en 1967– que situaba la formación integral del directivo en el centro de la acción empresarial. No era una réplica de las escuelas norteamericanas, sino una propuesta propia, donde la excelencia directiva y el humanismo empresarial avanzaban de la mano.

No es casual que IPADE sea hoy una de las escuelas de negocios más prestigiosas de América Latina. Como comentaré más adelante, tuve el honor de contarme entre su profesorado invitado.

El buen gobierno y papel de los consejos de administración

Drucker afirmaba que la misión del directivo no consiste en dirigir personas, sino en hacer posible que personas ordinarias consigan resultados extraordinarios.

Después de muchos años acompañando a empresas en distintos países, no he encontrado una definición mejor de esta profesión. Entiendo el *management* como una disciplina profundamente humanista, en la que la empresa es una institución social y el liderazgo consiste en crear las condiciones para que otras personas desarrollen su potencial y generen valor.

En ese sentido, los consejos de administración tienen un importante papel en el ecosistema empresarial, ya sea familiar o multinacional. Son órganos de gobierno, representación y control, al servicio de la creación de valor para la empresa.

Mi participación en distintos consejos de administración, algunos en compañías mexicanas, me ha permitido comprobar que el gobierno de una empresa exige una responsabilidad diferente de la que corresponde al equipo directivo.

Un consejo no está llamado a gestionar el día a día. Muy al contrario, debe velar por el rumbo de la organización, cuestionar las decisiones cuando sea necesario y contribuir a que la estrategia responda a una visión de largo plazo.

La mayor aportación de un consejo no reside en sustituir a quienes dirigen la empresa, sino en ofrecer criterio, experiencia e independencia de juicio. Esa fue siempre mi forma de entender esta responsabilidad.[2]

Con el paso de los años he aprendido que los mejores consejos de administración son aquellos en los que existe un clima de confianza suficiente para discrepar. La unanimidad permanente suele ser un mal síntoma. Cuando nadie cuestiona una decisión, cuando todas las opiniones coinciden sin debate o cuando el deseo de evitar conflictos prevalece sobre el análisis riguroso, aumenta el riesgo de cometer errores.

La obligación de un consejero es formular las preguntas que otras personas quizá prefieran no plantear y contribuir a que las decisiones se adopten con toda la información disponible, sin dejarse llevar por la complacencia ni por las modas del momento.

De poco sirve tampoco que el consejo esté formado por veinte personas y se reúna apenas tres o cuatro veces al año durante tres o cuatro horas, acaparando el director general la mayor parte del tiempo con su PowerPoint: ¿a cuántos minutos tocan por consejero? En una ocasión, llegué a renunciar a un consejo de administración –en México, por cierto– por una situación similar.

Siempre he defendido que el liderazgo no consiste en acumular poder, sino en generar valor a través del talento de otras personas. Esa misma convicción es aplicable a un consejo de administración. Su función no es controlar por controlar ni intervenir en la gestión cotidiana, sino acompañar al equipo directivo, exigir claridad en los objetivos, fomentar la transparencia y recordar que la empresa tiene responsabilidades que trascienden los resultados del próximo trimestre.

2 En mi libro *Management by lies. Mitos y mentiras en la dirección de empresas* (Ed. Deusto, 2009) hay un capítulo dedicado a los consejos de administración. Han pasado muchos años, pero los mitos y mentiras ahí descritos siguen teniendo validez en el siglo XXI.

El buen gobierno corporativo exige independencia, integridad y la capacidad de pensar en el futuro incluso cuando las presiones del presente invitan a actuar de otra manera.

Esa forma de entender la responsabilidad de un consejo marcó también mi relación con las empresas mexicanas en las que tuve el privilegio de participar. Más que ofrecer soluciones prefabricadas, procuré compartir experiencia, promover el debate y ayudar a construir organizaciones capaces de aprender, innovar y tomar mejores decisiones.

Al fin y al cabo, dirigir no consiste únicamente en decidir, sino también en crear las condiciones para que las decisiones colectivas sean más inteligentes y resilientes.



2. EL CAMBIO DE LAS REGLAS DEL *MANAGEMENT*

«El desafío de alcanzar una economía del bien común fundamentada en una toma de decisiones más humana y solidaria nos puede llevar también a obtener mejores rendimientos económicos y empresariales.»

Aldo Olcese
Retos Vitales. Prevalecer en los límites del crecimiento, 2023

Las reglas del *management* han cambiado. Durante décadas, la gestión empresarial estuvo orientada fundamentalmente a la generación de resultados económicos y a la creación de valor para el accionariado.

Hoy, sin embargo, las empresas operan en un entorno mucho más exigente, en el que ya no basta con obtener buenos resultados: también deben explicar cómo los consiguen, qué impacto generan y qué valor aportan al conjunto de la sociedad.

La transparencia, la responsabilidad y la rendición de cuentas han adquirido un protagonismo creciente. El acceso inmediato a la información, las redes sociales y la capacidad de la ciudadanía para organizarse han aumentado el escrutinio sobre las empresas y han hecho que una decisión cuestionable pueda tener consecuencias reputacionales en muy poco tiempo.

La confianza, que antes podía parecer un activo intangible, se ha convertido en un elemento esencial de la gestión.

Desde la década de los dos mil, las propias empresas han considerado necesario redoblar y comunicar sus esfuerzos de mejorar sus políticas de transparencia, rendición de cuentas (*accountability*) y responsabilidad social para contrarrestar los efectos de la crisis de confianza que generaron los múltiples escándalos empresariales que se produjeron en esa época (por ejemplo, el fraude fiscal y la quiebra de Enron, la estafa piramidal de Bernie Madoff, el vertido de crudo

de BP en el golfo de México o el *dieselgate* de Volkswagen, por citar algunos de los casos más sonados) y, muy especialmente, la gran crisis de 2008, que se inició con las hipotecas *subprime*, provocó la caída de Lehman Brothers y sumió a las principales economías del mundo en una larga y profunda crisis financiera, situando el nivel de confianza en las instituciones en mínimos históricos.

¿Cómo generar resultados y, al mismo tiempo, mantener la confianza?

Este cambio también ha transformado la concepción de la empresa y de su propósito. Cada vez cobra mayor fuerza la idea de que la dirección debe atender no solo a los intereses del accionariado, sino también a los de las personas empleadas, clientes, empresas proveedoras, comunidades y al medio ambiente.

Es la evolución desde un modelo centrado en el *shareholder* hacia otro que incorpora al conjunto de *stakeholders*. Es decir, el cambio de paradigma se centra en pasar del poder del accionariado, propietario de acciones de la empresa y cuyo interés es principalmente financiero y de rentabilidad, a las partes interesadas o *stakeholders,* es decir, personas o entidades afectadas por las decisiones de una empresa: empleados, clientes, proveedores, comunidad y reguladores.

Este cambio de perspectiva también ha dado una nueva relevancia al buen gobierno corporativo. Si la empresa debe responder ante distintos grupos de interés, ya no basta con gestionar bien: también es necesario gobernar bien. Según ya he comentado, el consejo de administración adquiere así una responsabilidad que va más allá del control de la gestión. Debe contribuir a definir la orientación estratégica, supervisar los principales riesgos, velar por la sostenibilidad del proyecto empresarial y asegurar que las decisiones se toman con criterios de transparencia, responsabilidad y visión a largo plazo.

El buen gobierno se convierte, por tanto, en un elemento esencial para generar y preservar la confianza. Una empresa puede obtener buenos resultados a corto plazo y, sin embargo, poner en riesgo su futuro si carece de mecanismos adecuados de supervisión, si no gestiona correctamente los conflictos de interés o si pierde de vista las consecuencias de sus decisiones sobre el conjunto de sus grupos de interés.

Gestionar y gobernar son funciones distintas, pero inseparables cuando se trata de construir empresas sólidas y sostenibles.

El concepto de sostenibilidad resume buena parte de esta transformación: el éxito empresarial se mide, además de por el resultado económico, por la capacidad de generar valor social y ambiental de forma sostenible y a largo plazo.

La responsabilidad, por tanto, deja de ser una actividad periférica o una cuestión de reputación para integrarse progresivamente en la propia estrategia y en las decisiones de gestión.

En México encontramos un buen ejemplo de esta transformación. Grupo Bimbo, una de las grandes compañías mexicanas con presencia internacional, ha ido incorporando la sostenibilidad, la transparencia y la relación con sus distintos grupos de interés al propio modelo de gestión.

La compañía publica de forma integrada información financiera y no financiera y estructura su estrategia alrededor de cuestiones como las personas, el medio ambiente, las comunidades y el gobierno corporativo.

En 2026 fue reconocida por MERCO (Monitor Empresarial de Reputación Corporativa), el monitor corporativo de referencia en Iberoamérica, como la empresa más responsable en materia ESG de México, un reconocimiento que había obtenido durante doce años consecutivos.

Más allá del caso concreto, lo relevante es lo que representa: cuestiones que hace unas décadas podían considerarse periféricas a la gestión empresarial hoy forman parte de la conversación sobre estrategia, reputación y creación de valor.

La empresa ya no puede limitarse a explicar cuánto gana; también debe ser capaz de explicar cómo genera ese resultado, qué impacto produce y por qué merece la confianza de quienes se relacionan con ella.

En definitiva, dirigir hoy una empresa implica gestionar una realidad mucho más compleja. Decidir qué hacer para crecer y obtener resultados ya no es suficiente, se debe responder a una cuestión cada vez más relevante: cómo generar resultados y, al mismo tiempo, mantener la confianza y la legitimidad necesarias para seguir haciéndolo.

La confianza se ha convertido en un activo estratégico. Una empresa puede disponer de tecnología, capital, marcas reconocidas y una posición competitiva sólida, pero perder una parte sustancial de su valor si pierde la confianza de las personas que se relacionan con ella.

Al mismo tiempo, el entorno competitivo se ha vuelto más dinámico. La globalización, la digitalización, la innovación tecnológica, los cambios sociales y la incertidumbre geopolítica obligan a revisar continuamente las hipótesis sobre las que se construyen las estrategias.

¿Qué capacidad tiene una empresa para cambiar cuando las circunstancias lo exigen?

Este cambio en las reglas del *management* también está transformando la forma de organizar y gestionar las empresas. La competencia es más intensa, los mercados cambian con mayor rapidez y la incertidumbre se ha convertido en una característica permanente del entorno.

En este contexto, las organizaciones necesitan algo más que una buena estrategia: necesitan la capacidad de adaptarla continuamente.

Uno de los cambios más relevantes afecta al talento. En la economía del conocimiento, las personas y, especialmente, su conocimiento, creatividad y capacidad para resolver problemas se han convertido en recursos estratégicos. Para la empresa, atraer, desarrollar y retener talento se ha convertido en una prioridad de la dirección.

Al mismo tiempo, las ventajas competitivas son cada vez menos permanentes. Lo que hoy diferencia a una empresa puede ser imitado mañana, por lo que la capacidad de aprender, innovar y adaptarse adquiere un valor creciente. La pregunta ya no es solo qué sabe hacer mejor una organización, sino qué capacidad tiene para cambiar cuando las circunstancias lo exigen.

Las organizaciones más adaptativas comparten algunos rasgos: detectan pronto las señales de cambio y actúan con rapidez; experimentan y aprenden, incluso a partir del error; saben colaborar con otros actores y gestionar ecosistemas cada vez más complejos. Y, sobre todo, crean las condiciones para que las personas puedan aportar conocimiento, tomar decisiones y responder con autonomía.

Esto exige también revisar las estructuras tradicionales. Las organizaciones excesivamente jerárquicas y lentas tienen más dificultades para responder a un entorno que cambia rápidamente.

Frente a ellas, ganan peso estructuras más flexibles, descentralizadas y conectadas, capaces de acercar la toma de decisiones a quienes están más cerca del cliente, del mercado y de las nuevas oportunidades.

En definitiva, la adaptabilidad se ha convertido en una nueva fuente de ventaja competitiva. En un mundo menos predecible, la fortaleza de una empresa depende de su posición actual, pero también de su capacidad para leer el entorno, aprender, experimentar y movilizar el talento para cambiar.

Durante décadas, el *management* se centró en construir y proteger una ventaja competitiva sostenible. Hoy, en un entorno mucho más dinámico e incierto, la verdadera ventaja reside cada vez más en la capacidad de una organización para adaptarse de forma continua.

¿Qué significa dirigir en el siglo XXI?

Han cambiado las reglas del juego, han cambiado las expectativas sobre las empresas y ha cambiado la forma de competir. Y, como consecuencia, también ha cambiado lo que significa dirigir.

El papel de la dirección –que hasta ahora consistía únicamente en administrar una organización y garantizar sus resultados– debe focalizarse en construir una organización capaz de leer el entorno, aprender, responder y transformarse cuando sea necesario, sin perder su identidad ni su capacidad de generar valor. En mi experiencia mexicana hay varios ejemplos de ello.

En definitiva, dirigir hoy significa preparar a la organización para afrontar el presente y seguir siendo relevante en un futuro que, por definición, no podemos predecir.

Por todo ello, es fundamental promover el cambio y el aprendizaje. Si la adaptación se ha convertido en una de las principales ventajas competitivas, las organizaciones necesitan desarrollar una capacidad que está en la base de todas las demás: aprender continuamen-

te. Ya no basta con saber hacer bien las cosas; hay que aprender a hacerlas de otra manera cuando las circunstancias lo exigen.

La idea de la organización que aprende no es nueva, pero adquiere una relevancia especial en este contexto. No se trata únicamente de incorporar nuevos conocimientos, sino de desarrollar la capacidad de aprender, desaprender y volver a aprender. A nivel individual, implica mantener una actitud de curiosidad y aprendizaje permanente. A nivel organizativo, significa crear mecanismos para que el conocimiento circule, se comparta y se convierta en nuevas capacidades.

Para conseguirlo, la cultura es determinante. Las personas necesitan trabajar en entornos de confianza y seguridad psicológica que permitan plantear ideas, experimentar y asumir determinados riesgos sin que el error se convierta automáticamente en un motivo de penalización.

Una organización que quiere innovar debe aceptar que no todos los experimentos tendrán éxito y aprender de aquellos que no funcionan.

La clave está en convertir el error en aprendizaje y evitar que se repita, y no tanto en evitarlo a toda costa.

La formación y el desarrollo siguen siendo fundamentales, pero el aprendizaje no puede limitarse a cursos o programas formales. También se produce en el día a día, cuando se comparten experiencias, se trabaja de forma transversal y se aprende de otras personas de la organización.

El *coaching*, el *mentoring* y las comunidades internas de conocimiento pueden contribuir a generar una verdadera inteligencia colectiva. Para ello, la comunicación debe ser abierta, ágil y transversal, porque el conocimiento que permanece aislado difícilmente se convierte en una ventaja para el conjunto.

Aprender también significa escuchar constantemente al cliente. Los consumidores ya no son personas receptoras pasivas de una oferta: comparan, opinan, recomiendan, cuestionan, interactúan con las marcas y, en muchos casos, participan en la creación de productos y servicios. Cada interacción proporciona información que puede ayudar a comprender mejor sus necesidades y anticiparse a ellas.

Por eso, construir una organización realmente orientada al cliente exige convertir esa información en aprendizaje y ese aprendizaje en decisiones.

La tecnología acelera todavía más este proceso. La analítica de datos, la inteligencia artificial y otras nuevas herramientas están transformando la forma de trabajar y de tomar decisiones, pero su incorporación no consiste simplemente en instalar nuevas tecnologías: la inteligencia artificial introduce una dimensión adicional en esta evolución del *management*.

Las organizaciones disponen actualmente de herramientas capaces de procesar cantidades de información que habrían resultado inimaginables hace pocos años. Los sistemas de inteligencia artificial pueden ayudar a analizar escenarios, identificar patrones, generar recomendaciones y automatizar numerosos procesos.

Pero la disponibilidad de más información no garantiza mejores decisiones.

La tecnología puede ayudar a determinar qué opción resulta más eficiente, pero no puede asumir por sí misma la responsabilidad moral de elegir. Puede estimar consecuencias, pero no cargar con ellas. Puede producir recomendaciones, pero la responsabilidad última corresponde a quienes toman las decisiones.

Por eso, cuanto mayor sea la capacidad tecnológica, mayor será la importancia del criterio humano.

Ese criterio se construye con conocimiento y experiencia, pero también con valores, conversación, capacidad de escuchar, comprensión del contexto y disposición para reconocer los propios errores. La inteligencia artificial puede ampliar las capacidades de una organización, pero no elimina la necesidad de liderazgo.

En última instancia, la transformación digital es también una transformación de hábitos, procesos y formas de pensar. No basta con incorporar tecnología. Es necesario desarrollar las capacidades humanas y organizativas que permitan utilizarla adecuadamente.

El verdadero reto es cambiar hábitos, procesos y formas de pensar. La transformación digital, como cualquier transformación relevante,

es antes que nada un proceso de cambio de las personas y de la organización.

Por eso, promover el cambio significa crear las condiciones para que las personas entiendan por qué es necesario, puedan participar en él y tengan la capacidad y la confianza necesarias para llevarlo a cabo.

Las organizaciones que aprenden son, en definitiva, aquellas capaces de convertir el cambio en una práctica habitual y no en una respuesta excepcional ante una crisis.

Y, ¿qué papel tiene la dirección para conseguir que ese cambio ocurra?

Todo lo anterior nos lleva a una conclusión: si han cambiado las reglas del juego, también deben cambiar las formas de dirigir. Las nuevas coordenadas del *management* están marcadas por un entorno de cambio constante, complejidad, volatilidad e incertidumbre que obliga a la alta dirección a revisar sus estrategias y la manera de liderar sus organizaciones.[3]

La capacidad de adaptación emerge así como una de las características que más diferencian a las direcciones eficaces. Definir una estrategia y ejecutarla con disciplina no basta, hay que mantener una visión de futuro mientras se revisa continuamente el camino para llegar hasta ella.

Adaptar el modelo de negocio, desarrollar el talento, incorporar nuevas tecnologías, escuchar al cliente y responder a las expectativas de los distintos *stakeholders* forman parte hoy de la misma responsabilidad directiva.

También ha cambiado la concepción del propio propósito de la empresa. La creación de valor no puede entenderse únicamente en términos económicos ni limitarse a los intereses del accionariado, como ya he comentado. Insisto: las personas, los clientes, las comunidades y el entorno forman parte de una misma ecuación y, por ello, la

3 Los cambios en el liderazgo empresarial están ampliamente desarrollados en mi tesis doctoral: *La dirección general en la época de la hiperconectividad: las nuevas coordenadas.* Jaume Llopis. Tesis Doctoral. La Salle – Universitat Ramon Llull, 2022.

capacidad de generar resultados sostenibles depende cada vez más de la confianza y del valor que la organización sea capaz de crear para todos sus grupos de interés.

En México encontramos un ejemplo cercano. Permítanme que, de nuevo, me remita al Grupo Bimbo. Esta compañía ha articulado su estrategia de sostenibilidad en torno a tres pilares: 'Para Ti', centrado en la nutrición y el bienestar; 'Para la Vida', orientado a las personas y las comunidades, y 'Para la Naturaleza', dedicado a la protección y regeneración del medio ambiente. Se plantean estas iniciativas como parte de su propósito y de su forma de hacer negocios, buscando alinear sus objetivos empresariales con el bienestar de las personas y del planeta. Como explicaba su dirección al presentar esta estrategia, el objetivo ya no era únicamente mitigar el impacto de las operaciones, sino avanzar hacia una empresa «sustentable por diseño».

El interés del ejemplo no reside únicamente en las iniciativas concretas de Bimbo, sino en lo que refleja sobre la evolución del *management*: cuestiones que durante mucho tiempo se consideraron complementarias a la estrategia empresarial hoy forman parte de las decisiones centrales de la dirección.

El talento, el propósito, la sostenibilidad, la relación con las comunidades y la capacidad de transformación están cada vez más conectados con la competitividad y la creación de valor.

Por eso, el reto de la dirección en el siglo XXI consiste en conseguir que la organización sea capaz de evolucionar sin perder aquello que le da sentido, movilizando a las personas, aprendiendo del entorno y tomando decisiones que permitan sostener los resultados a largo plazo.

Para terminar esta primera parte dedicada al *management*, quisiera recalcar que las nuevas reglas no invalidan los fundamentos de la dirección que ya señalaba Peter Drucker… los llevan a un nuevo contexto.

Si dirigir siempre ha significado decidir qué debe hacerse, organizar los recursos para hacerlo posible y conseguir resultados, hoy esas mismas responsabilidades deben ejercerse en un entorno mucho más cambiante, complejo e incierto.

Por eso, dirigir hoy significa anticipar sin pretender adivinar, cambiar sin perder la identidad y obtener resultados sin perder de vista para quién y para qué se obtienen.

En otras palabras, las preguntas fundamentales de la dirección siguen siendo las mismas, pero las respuestas exigen hoy una mayor capacidad de adaptación, aprendizaje y liderazgo de las personas.



3. HACIA UN *MANAGEMENT* HUMANISTA

«Cuando la economía olvida el equilibrio, la *polis* pierde su alma.»

Cristóbal Colón Palasí
Del manicomio a la Real Academia: algunas reflexiones sobre las ideas de Platón, 2025

Si las nuevas circunstancias obligan a revisar la manera de dirigir, también nos obligan a volver a una pregunta más profunda: ¿para qué dirigimos una empresa y qué lugar ocupan las personas en esa tarea?

Hablar hoy de *management* no puede limitarse a hablar de estrategia, resultados, innovación o capacidad de adaptación. Todas estas dimensiones son necesarias, pero ninguna responde por sí sola a la pregunta fundamental sobre el sentido de la empresa.

Una organización puede ser eficiente y, sin embargo, no generar verdadero valor para las personas que la integran ni para la sociedad en la que desarrolla su actividad. Puede obtener buenos resultados en el corto plazo y, al mismo tiempo, estar debilitando las condiciones que harán posible su sostenibilidad en el futuro.

Por eso, creo que una de las cuestiones centrales de la dirección de empresas en el siglo XXI es recuperar una visión humanista del *management*. No como una alternativa a la eficiencia, a la competitividad o a la creación de valor, sino como una forma de entenderlas y orientarlas.

Un *management* humanista parte de una idea sencilla, pero de profundas consecuencias: la empresa es una comunidad de personas que se organiza para alcanzar determinados objetivos y crear valor.

Las personas son quienes hacen posible la organización, toman decisiones, desarrollan relaciones, innovan, atienden a los clientes y construyen, día a día, la cultura de la empresa. Y por eso no hay que

verlas únicamente como un recurso necesario para ejecutar una estrategia, ni como una variable más de la cuenta de resultados.

Esta perspectiva no significa idealizar la empresa ni ignorar la necesidad de obtener resultados. Una empresa que no es capaz de crear valor económico difícilmente podrá mantener el empleo, invertir, innovar o cumplir de manera sostenida su función social. La cuestión es otra: entender que el resultado económico es una condición necesaria, pero no suficiente, para juzgar la calidad de una organización.

¿Qué valor aporta una empresa a las personas y cómo transforma su entorno?

El verdadero reto consiste en ampliar la mirada. Una empresa debe preguntarse no solo cuánto valor crea, sino también cómo lo crea, para quién lo crea y qué consecuencias tiene la manera en que lo crea.

Estas preguntas introducen una dimensión ética en la dirección que no debería ser ajena a ninguna decisión empresarial. Dirigir significa elegir entre alternativas, asignar recursos, establecer prioridades y asumir consecuencias. Y todas esas decisiones afectan, de una u otra manera, a personas concretas.

Permítanme aquí que me refiera a la experiencia de Cristóbal Colón Palasí en la Cooperativa La Fageda, en España, pues, en este sentido, es un ejemplo especialmente significativo. Académico de honor de la Real Academia Europea de Doctores desde el pasado mes de diciembre, Colón, psicólogo de formación, creó en 1982, en Olot (Girona), un proyecto destinado inicialmente a ofrecer una oportunidad laboral a personas con trastorno mental grave.

Lo que comenzó con una pequeña iniciativa de integración se convirtió con el tiempo en una organización de una dimensión muy diferente, capaz de desarrollar una actividad empresarial competitiva y, al mismo tiempo, mantener en el centro de su modelo la dignidad y el desarrollo de las personas. Tras su fallecimiento, el pasado 10 de septiembre, La Fageda ha recordado precisamente esa mirada humanista y su convicción de que el trabajo podía ser una herramienta de dignificación, desarrollo personal y participación en la comunidad.

Lo interesante de La Fageda no es únicamente su dimensión social. Es la manera en que demuestra que la actividad empresarial puede convertirse en instrumento para alcanzar una finalidad humana sin dejar de exigir profesionalidad, calidad y resultados. El proyecto no plantea la dignidad de las personas como algo añadido a la empresa, sino como parte de su propia razón de ser.

Esta experiencia permite cuestionar una separación que todavía aparece con demasiada frecuencia en la conversación empresarial: por un lado, los resultados y la competitividad; por otro, las personas y la responsabilidad social. Como si hubiera que escoger. Como si una empresa más humana tuviera necesariamente que ser menos exigente, o como si una empresa orientada a resultados tuviera que relegar la dimensión humana a un segundo plano.

Creo que el planteamiento debería ser justamente el contrario. Una organización humanista exige más a la dirección y no es menos exigente. Exige comprender mejor a las personas, generar confianza, desarrollar talento, cuidar la cultura, asumir responsabilidades y pensar en horizontes temporales más amplios. Exige también tomar decisiones difíciles sin perder de vista las consecuencias que esas decisiones tienen sobre quienes forman parte de la organización y sobre los grupos de interés que se relacionan con ella.

Humanizar la empresa no significa, por tanto, evitar los conflictos ni eliminar la presión que acompaña a cualquier actividad empresarial. Significa afrontar esa realidad sin olvidar que detrás de cada decisión existen personas, relaciones y consecuencias. Significa que el criterio económico no desaparece, pero deja de ser el único criterio relevante.

De ahí que el liderazgo adquiera una dimensión ética que durante demasiado tiempo se ha considerado separada de la dirección empresarial. Dirigir implica ejercer poder y tomar decisiones que afectan a otras personas. Por tanto, la calidad de una dirección, además de medirse por los resultados que consigue, debe hacerse también por la manera en que los consigue y por la huella que deja en la organización.

Esto nos lleva de nuevo a la cuestión del propósito. Una empresa necesita saber qué quiere conseguir, pero también por qué merece

la pena hacerlo. El propósito no puede ser una frase elaborada para una presentación corporativa. Tiene que traducirse en decisiones, prioridades, comportamientos y formas de relacionarse con las personas.

Y aquí aparece, a mi juicio, una de las responsabilidades más importantes de la alta dirección: conseguir que aquello que la empresa declara como sus valores se corresponda con aquello que realmente hace.

La cultura de una organización se construye con las decisiones que se toman, con los comportamientos que se reconocen y con aquello que la dirección está dispuesta a defender incluso cuando hacerlo tiene riesgos.

Los valores adquieren credibilidad cuando se ponen a prueba. Es relativamente fácil hablar de confianza cuando las cosas van bien; resulta mucho más revelador observar qué ocurre cuando llegan una crisis, una presión sobre los resultados o una decisión que obliga a elegir entre alternativas difíciles.

La sostenibilidad de una empresa depende también de esa coherencia. Una organización puede cambiar de estrategia, de tecnología o de modelo de negocio, pero necesita conservar un núcleo de principios que permita reconocerla a lo largo del tiempo. El reto consiste en evolucionar sin perder identidad.

¿Cómo utilizar de manera responsable el poder?

Esta idea enlaza con una concepción más amplia del capitalismo humanista que también encontramos en las aportaciones de Aldo Olcese, destacado intelectual en el ámbito económico, a quien también tuvimos el honor de contar como académico y vicepresidente de la Real Academia Europea de Doctores.

Su reflexión sobre la responsabilidad social, el buen gobierno corporativo y la necesidad de orientar la actividad económica hacia el bien general parten de una premisa semejante: la empresa no puede entenderse únicamente desde la perspectiva de quien aporta el capital.

La creación de valor empresarial tiene una dimensión social y exige considerar las responsabilidades que acompañan al poder de deci-

sión. Olcese –fallecido en marzo de 2025– fue, además, uno de los referentes en España en la promoción del buen gobierno corporativo y de la responsabilidad social empresarial.

Aquí aparece una conexión que me parece especialmente relevante. Si el *management* humanista sitúa a la persona en el centro, el buen gobierno proporciona las estructuras y los criterios necesarios para que esa visión no dependa exclusivamente de las convicciones personales de quien dirige.

Una empresa puede tener un líder con una profunda sensibilidad humanista, pero la verdadera prueba está en saber si esos principios sobreviven a la persona, al cambio de dirección y a las circunstancias económicas.

El gobierno corporativo adquiere así una dimensión que va más allá del cumplimiento de normas o de la supervisión de los resultados financieros. Gobernar bien significa también definir las reglas con las que se toman las decisiones, establecer responsabilidades, preservar la confianza y asegurar que quienes tienen capacidad de decisión actúan pensando en la continuidad y en el interés de la organización a largo plazo.

En este sentido, el buen gobierno y el *management* humanista se necesitan mutuamente. El primero evita que los principios queden reducidos a declaraciones de intenciones; el segundo evita que el gobierno corporativo se convierta en un ejercicio exclusivamente técnico o formal. Ambos parten de una misma preocupación: cómo utilizar de manera responsable el poder que existe dentro de las organizaciones.

La experiencia de Roberto Servitje Sendra en Bimbo ofrece también una expresión muy relevante de esta concepción. No me detendré ahora en su trayectoria, porque volveré sobre ella más adelante al hablar de mi experiencia profesional y académica en México.

Pero sí quisiera destacar aquí una idea que resulta fundamental: una organización puede crecer, internacionalizarse y adquirir una enorme dimensión sin que el crecimiento tenga que significar necesariamente el abandono de una determinada concepción de la persona y de la responsabilidad empresarial.

Este punto es importante porque durante mucho tiempo se ha asumido que existe una tensión inevitable entre humanismo y competitividad. Como si preocuparse por las personas implicara necesariamente sacrificar resultados, o como si la búsqueda de resultados exigiera relegar las consideraciones humanas a un segundo plano. Los ejemplos que estamos analizando sugieren justamente lo contrario.

La verdadera cuestión es comprender la relación entre personas y resultados, no escoger entre unos y otros. Una organización que desarrolla talento, genera confianza y consigue que las personas comprendan el sentido de lo que hacen… está construyendo capacidades que pueden convertirse en una fuente de competitividad.

Del mismo modo, una empresa que obtiene resultados destruyendo confianza, debilitando su cultura o deteriorando sus relaciones internas puede estar generando hoy un beneficio que comprometa su futuro.

Por eso, el *management* humanista no debe confundirse con una visión ingenua o paternalista de la empresa. No es sustituir los criterios económicos por buenas intenciones. Tampoco consiste en evitar las decisiones difíciles para proteger a las personas de cualquier consecuencia negativa. Consiste en incorporar la dimensión humana a la calidad de las decisiones y aceptar que la forma de obtener resultados forma parte también del resultado.

La empresa del futuro tendrá que ser, por tanto, competitiva y responsable; innovadora y coherente; eficiente y capaz de generar confianza. No se trata de añadir nuevas obligaciones a la dirección, sino de comprender que todas ellas forman parte de una misma responsabilidad.

Quizá por eso los casos de La Fageda, Bimbo y las aportaciones de Aldo Olcese son especialmente útiles para esta reflexión. Son realidades diferentes y responden a contextos distintos, pero permiten observar una misma cuestión desde perspectivas complementarias: la empresa no es solamente una estructura destinada a producir resultados. Es también una institución social y una comunidad humana.

La Fageda muestra hasta dónde puede llegar una actividad empresarial cuando se pone al servicio de la dignidad de las personas.

Bimbo permite observar que una concepción humanista puede convivir con la dimensión, la competitividad y la internacionalización.

Y la reflexión sobre el buen gobierno recuerda que estos principios necesitan estructuras, responsabilidades y mecanismos que permitan hacerlos perdurables.

En definitiva, hablar de *management* humanista significa preguntarnos qué queremos preservar precisamente cuando todo lo demás está cambiando.

En un mundo de incertidumbre, tanto por las transformaciones tecnológicas y geopolíticas como por la presión por obtener resultados, quizá la verdadera ventaja de las organizaciones no consista solamente en disponer de mejores tecnologías o de estrategias más sofisticadas. Puede consistir, cada vez más, en su capacidad para generar confianza, desarrollar personas y construir un proyecto que merezca la pena.

La cuestión, por tanto, no es elegir entre humanismo y transformación, entre personas y tecnología, entre propósito y resultados. El verdadero desafío consiste en integrar estas dimensiones y conseguir que la transformación de las organizaciones esté al servicio de aquello que les da sentido. Porque cuanto mayor es la incertidumbre y más rápida es la transformación del entorno, mayor es también la responsabilidad de la dirección para mantener ese equilibrio.

Y esta reflexión nos conduce directamente a otra de las grandes cuestiones que plantea el *management* actual: cómo dirigir cuando las condiciones en las que se toman las decisiones cambian constantemente y el futuro resulta cada vez más difícil de anticipar.



4. DIRIGIR CUANDO EL FUTURO NO SE PUEDE PREDECIR

«Ningún ser humano puede predecir el futuro, y mucho menos controlarlo.»
Peter Drucker

Si algo caracteriza a la dirección de empresas del futuro es que tendrá que tomar decisiones en un contexto en el que cada vez será más difícil predecir qué ocurrirá. La inteligencia artificial, los cambios tecnológicos, las transformaciones sociales, la evolución de los mercados y las tensiones geopolíticas pueden modificar rápidamente las condiciones en las que opera una organización.

En este contexto, anticipar significa desarrollar la capacidad de detectar cambios, imaginar escenarios y preparar a la empresa para responder ante ellos. La anticipación consiste en reducir la vulnerabilidad de la organización ante aquello que todavía no conocemos, y no dedicar esfuerzos en «acertar» qué va a suceder.

Esta nueva realidad convierte la resiliencia en una capacidad estratégica. Una empresa resiliente conseguirá resistir una crisis, pero lo más importante es que habrá sido capaz de recuperarse, aprender de ella y transformar ese aprendizaje en una mayor capacidad para afrontar la siguiente. La resiliencia, por tanto, se mide por nuestra capacidad de evolucionar.

Para ello no basta con disponer de planes de contingencia. Una organización resiliente necesita personas capaces de interpretar lo que ocurre, estructuras que permitan reaccionar con rapidez y una cultura en la que aprender de los errores no sea una amenaza, sino una fuente de mejora. La capacidad de respuesta de una empresa depende, en buena medida, de lo que haya construido antes de que llegue la crisis.

Esto obliga a revisar, de nuevo, la idea tradicional de estrategia. Durante mucho tiempo, la dirección buscaba construir ventajas competitivas sostenibles y diseñaba planes para varios años.

Hoy, sin abandonar la visión de largo plazo, resulta necesario combinarla con la capacidad de revisar continuamente las hipótesis sobre las que se toman las decisiones. La estrategia debe proporcionar dirección, pero también permitir corregir el rumbo cuando cambia el entorno.

Planificar sigue siendo imprescindible. Lo que ha cambiado es la relación que mantenemos con el propio plan. En un entorno estable, el plan podía entenderse como una hoja de ruta relativamente definida. En un entorno incierto, debe funcionar más como un marco para tomar decisiones, establecer prioridades y saber qué señales deben llevarnos a reconsiderar el camino.

Cuanto más rápido cambia el entorno, más importante resulta saber qué no debe cambiar

Por mi experiencia, aquí aparece una de las principales responsabilidades de la alta dirección: conseguir que la organización cambie sin perder su identidad. No todo debe cambiar al mismo tiempo ni todo debe cambiar.

Algunas capacidades, valores y principios deben preservarse precisamente para que la transformación no signifique perder aquello que hace reconocible y valiosa a la empresa. Dirigir consiste también en distinguir qué debe mantenerse, qué debe evolucionar y qué debe abandonarse.

Esta distinción exige criterio. Y el criterio no puede sustituirse completamente por datos, algoritmos o herramientas tecnológicas. ¡Necesitamos mirarnos a los ojos, estrechar manos o conversar en persona! La información puede ayudarnos a comprender mejor una situación, pero la decisión sigue requiriendo interpretar, ponderar alternativas y asumir consecuencias.

La empresa del futuro necesita, por tanto, combinar dos capacidades aparentemente contradictorias: estabilidad y adaptación. Necesitará estructuras suficientemente sólidas para mantener el rumbo y, al

mismo tiempo, suficientemente flexibles para modificarlo cuando sea necesario. Necesitará resultados en el presente y capacidad para construir el futuro. Y necesitará equipos directivos y consejos de administración capaces de mantener esa tensión sin caer ni en la inmovilidad ni en el cambio permanente.

También tendrá que aprender a convivir con una paradoja: cuanto más rápido cambia el entorno, más importante resulta saber qué no debe cambiar. La velocidad no puede convertirse en un valor por sí mismo.

Transformar por transformar puede ser tan peligroso como resistirse a cualquier transformación. La buena dirección exige comprender el sentido del cambio antes de convertirlo en acción.

Quizá esta sea una de las principales diferencias entre la dirección de empresas del pasado y la que exige el futuro: antes, una buena estrategia podía consistir en encontrar el camino correcto; ahora, cada vez más, consiste en desarrollar la capacidad de cambiar de camino sin perder de vista el destino.

Uno de los grandes retos de la dirección del futuro es conseguir que la organización sea capaz de cambiar antes de que el cambio la obligue a hacerlo.

Esta perspectiva resulta especialmente relevante ante los desafíos venideros. En el entorno actual, las organizaciones necesitan combinar el conocimiento acumulado con la capacidad de interpretar nuevas realidades.

La inteligencia artificial constituye un buen ejemplo. Puede transformar procesos, facilitar el análisis de información, modificar modelos de negocio y aumentar extraordinariamente la capacidad de las organizaciones para procesar datos. Pero cuanto mayor sea la capacidad tecnológica para producir respuestas, mayor será también la necesidad de criterio para decidir cuáles merecen ser utilizadas y cuáles no.

La tecnología puede ampliar las capacidades de una organización, pero no elimina la responsabilidad de quienes la dirigen. Puede ayudarnos a conocer mejor el entorno, pero no puede decidir por nosotros qué riesgos estamos dispuestos a asumir, qué principios no queremos sacrificar o qué consecuencias consideramos aceptables.

Por eso, el desarrollo tecnológico no reduce la importancia del liderazgo; en muchos aspectos, la aumenta. Cuando las herramientas son capaces de hacer cada vez más cosas, la aportación diferencial de la dirección se desplaza progresivamente desde la ejecución hacia la interpretación, desde el control de la información hacia el criterio y desde la respuesta inmediata hacia la definición del propósito.

Las experiencias desarrolladas en otros momentos y en otros contextos son una fuente valiosa de aprendizaje, siempre que se comprendan sus principios, se analicen sus resultados y se adapten a las circunstancias presentes.

En este sentido, la experiencia internacional adquiere un valor particular: permite contrastar modelos, identificar aquello que permanece y descubrir nuevas formas de responder a problemas comunes.

Viajar, colaborar y dirigir en contextos diferentes obliga a revisar algunas de nuestras certezas y nos recuerda que no existe una única manera de hacer empresa.

El diálogo entre España y México ofrece precisamente esa posibilidad de aprendizaje mutuo, en la que la experiencia acumulada es un punto de partida para afrontar los retos que plantea el futuro.

Y aquí recupero una idea que considero esencial después de tantos años dedicados a la dirección y a la formación: la experiencia solo conserva su valor cuando permanece abierta al aprendizaje.

Lo que funcionó ayer puede dejar de funcionar mañana. Y aquello que aprendimos en una empresa, en un país o en una determinada etapa profesional puede ser útil en otro contexto solo si somos capaces de comprender el principio que había detrás y no limitarnos a copiar la solución.

En definitiva, dirigir en un mundo impredecible, en el que no disponemos de respuestas para todas las preguntas, consiste en construir organizaciones capaces de formular buenas preguntas, aprender con rapidez, tomar decisiones con criterio y corregirlas cuando la realidad demuestra que deben ser modificadas.

La dirección del futuro tendrá que aceptar, por tanto, una cierta dosis de humildad. Nadie puede conocer con precisión todas las variables

que determinarán el futuro de una empresa. Pretender tenerlas bajo control puede generar una falsa sensación de seguridad. Lo verdaderamente responsable es reconocer la incertidumbre, prepararse para ella y construir capacidades que permitan afrontarla.

Y tras este recorrido por el *management*, en el que hemos hablado de adaptabilidad, aprendizaje, talento, estrategia, resiliencia, gobierno corporativo y visión de futuro, quiero cerrar esta reflexión volviendo a la realidad que ha acompañado buena parte de mi trayectoria.

Porque las ideas sobre dirección de empresas adquieren su verdadero sentido cuando se contrastan con las personas, las organizaciones y las circunstancias en las que se aplican.

México ha sido para mí, durante décadas, mucho más que un escenario profesional: ha sido un espacio de aprendizaje, de relaciones y de experiencias que han contribuido de manera decisiva a mi forma de entender la empresa y la dirección. Permítanme, por ello, compartir ahora algunas de las experiencias académicas y empresariales que han marcado esta relación.

PARTE II

5. MI EXPERIENCIA ACADÉMICA Y EMPRESARIAL EN MÉXICO

«Se puede hacer una empresa exitosa, operando con integridad, con justicia y con responsabilidad social.»

Roberto Servitje
*Bimbo. Estrategia de éxito empresaria*l, 2022

Mi relación con México y sus gentes es especial. Lo fue la primera vez que viajé al país en 1978 y lo ha sido en todas las demás ocasiones que lo he visitado, especialmente aquellos viajes relacionados con la gestión y la formación en alta dirección. Hubiera sido este mi viaje número sesenta y dos, si una intervención programada de prótesis de rodilla no lo hubiera impedido. Pero les puedo asegurar que no por ello ha dejado de ilusionarme y honrarme ser aceptado en esta ilustre Academia que celebró su centenario en la primavera de 2025.

Antes de dedicarme plenamente a la consultoría y a la docencia en *management* empresarial, buena parte de mi carrera como ejecutivo se desarrolló en México. No fue una etapa aislada, sino un hilo conductor que marca mi trayectoria internacional. Se trata de una experiencia labrada a lo largo de cuatro décadas y que tiene su propia geografía. De Guanajuato a Distrito Federal, pasando por Veracruz, Aguascalientes y Guadalajara, lugares ligados a las instituciones y empresas con las que he colaborado.

En la época que empecé a trabajar allí como presidente de Moulinex LATAM, México era la plataforma natural para Estados Unidos y América Latina por supuesto para desarrollar la red comercial mexicana, pero también para coordinar la distribución en la región y promocionar la expansión a mercados estadounidenses, como veremos más adelante con algún ejemplo.

En los años ochenta, el país era la segunda mayor economía de la región tras Brasil; muchas multinacionales europeas y estadouniden-

ses establecían allí su sede latinoamericana; influía también la relativa estabilidad macroeconómica mexicana en comparación con otros países de la región, y, cómo no, compartir idioma facilitaba la gestión del negocio iberoamericano.

Hoy día el panorama es más complejo, pero a pesar de existir otros clústeres, como São Paulo y Miami, Ciudad de México sigue siendo un importante centro de decisión corporativa. Multinacionales del sector de bienes de consumo (como Unilever, Nestlé, Danone, L'Oreal, Colgate-Palmolive, Kimberly-Clark, Henkel…) o del de alimentación y bebidas (Coca-Cola, a través de distintas filiales y embotelladoras, PepsiCo, Mondelez, Mars o el Grupo Bimbo que, desde México, dirige un negocio global) tienen un gran peso en la economía del país azteca.

Pero volvamos a la historia y la geografía de mi trayectoria mexicana.

Celaya, Guanajuato · Década de 1980 · Moulinex

México, plataforma latinoamericana

Quizás ustedes no sepan que Moulinex es la contracción de *Moulin Express*, en referencia al molinillo de café eléctrico vendido por esta empresa francesa que, en los años ochenta, decidió emprender su camino americano en México, convirtiéndose este país en el principal mercado de Moulinex en América Latina.

Debo decir que no fue un camino fácil pasar de la presidencia de España y Portugal a la de Latinoamérica. Personalmente confiaba en el éxito de Moulinex en el continente, pero debía convencer a la sede parisina de la oportunidad de establecerse allí. Demostré con un caso de éxito –una planta de ensamblaje de piezas desde Francia a Venezuela– que era posible.

Y así fue como convencí a París. Mi primera experiencia empresarial en suelo mexicano sería al frente de esta corporación, con el nombre de Vistar Moulinex México, como presidente para el área de Latinoamérica (LATAM). Decidí poner en marcha una planta completamente integrada en Celaya, Guanajuato, dedicada a la producción de pe-

queños electrodomésticos, como el molinillo que daba nombre a la compañía, así como mezcladoras, licuadoras, cafeteras eléctricas y otros productos para el hogar.

La importancia del proyecto requería un director general de mucho nivel, y lo encontramos en la persona de Eduardo Pérez-Verdia, con una formación extraordinaria en universidades americanas. También fue fácil contratar a excelentes mandos intermedios, todos profesionales mexicanos.

En esa primera planta de Moulinex totalmente integrada en el territorio se proyectaron relevantes acciones como la adaptación del catálogo de productos al mercado latinoamericano o la implantación de técnicas modernas de *marketing* y *merchandising.*

Desde el punto de vista financiero, tuvimos que superar un obstáculo: una empresa no mexicana que quisiera empezar su actividad en el país no podía hacerlo con capital 100% extranjero. Fue entonces cuando la compañía francesa formó una alianza con el Grupo Alfa, de la familia Garza Sada, cuyas oficinas centrales se encontraban entonces en Monterrey. El acuerdo consistió en una participación del 51% para este gran conglomerado inversor mexicano y del 49% para Moulinex.

Resuelto el obstáculo, entrábamos en la Champions del mundo financiero: el primer consejo de administración se realizó en el hotel Waldorf Astoria de Nueva York, viajé en dos ocasiones en el avión supersónico *Concorde*, que realizaba el trayecto París-Nueva York-México en seis horas con una escala técnica de 60 minutos en Nueva York... así que puedo decir que ¡he viajado a más de dos veces la velocidad del sonido! En uno de aquellos viajes, además, tuve la suerte de ir sentado junto a María Félix, una de las grandes estrellas del cine mexicano y una figura internacional de enorme personalidad.

Pero la grave crisis financiera que estalló en 1981 y se agravó en 1982, con la devaluación del peso, las elevadas tasas de interés y el desplome de la demanda, golpeó con fuerza a la economía mexicana y también a Alfa. El Grupo se vio obligado a paralizar inversiones, cancelar proyectos de expansión, reducir gastos y desprenderse de activos para generar liquidez.

La renegociación de su deuda, que culminó con éxito en 1987, se convirtió en un referente internacional y acabaría siendo estudiada como caso de éxito en la Universidad de Harvard.

Para mí fue una experiencia extraordinaria. Hasta entonces había aprendido mucho sobre estrategia, internacionalización y dirección de empresas; aquellos años me enseñaron, además, cómo las grandes decisiones financieras pueden condicionar el futuro de una organización.

Tuve la oportunidad de observar desde dentro una de las reestructuraciones empresariales más complejas de la época y de comprender la importancia de la disciplina financiera, la negociación con los acreedores y la capacidad de mantener la serenidad en los momentos de mayor incertidumbre.

Aquella etapa me permitió asomarme al mundo de las grandes finanzas internacionales, tanto en Estados Unidos como en México, y constituyó una escuela que marcaría mi manera de entender la dirección empresarial durante el resto de mi carrera.

Ciudad de México · Década de 1990 · IPADE Business School

La importancia de la formación y el diálogo

Mi colaboración con IPADE, el Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa, de la Universidad Panamericana, se inició hace casi cuarenta años, primero como profesor invitado en seminarios de alta dirección y gobierno corporativo y, años más tarde, con la creación –junto con IESE Business School, de la Universidad de Navarra– del Encuentro del Sector de Alimentación y Bebidas en México, inspirado en el foro español que habíamos puesto en marcha en Barcelona en 1992.

De mis colaboraciones con IPADE, recuerdo especialmente un seminario sobre consejos de administración, en el que ya me impresionó el elevado nivel intelectual y profesional del empresariado mexicano. Aquella primera experiencia marcó el inicio de una relación que se ha mantenido durante décadas.

IPADE comparte principios con IESE, tales como la voluntad de integración del aprendizaje en una cultura internacional de las empresas, la promoción del sentido de responsabilidad social del empresario y una visión humanista de los programas formativos.

IPADE había nacido en 1967 gracias a la colaboración entre México y la escuela de negocios IESE. Detrás de aquella iniciativa estuvieron personas como Carlos Llano Cifuentes, primer director general de IPADE, y Antonio Valero y Carlos Cavallé, desde IESE, que trabajaron para poner en marcha en México un modelo de formación de directivos hasta entonces prácticamente desconocido en el país.

Aquella colaboración fue decisiva para que IPADE incorporara desde sus orígenes la experiencia de IESE y una forma de entender la dirección de empresas que combinaba la exigencia profesional con una profunda dimensión humana.

Posteriormente, como les decía, junto con IESE impulsamos los Encuentros del Sector de Alimentos y Bebidas en México, una prueba de que las buenas ideas trascienden las fronteras cuando responden a necesidades compartidas.

El primer Encuentro se celebró el 5 de febrero de 2015 en Ciudad de México. Los directores fueron Rafael Gómez Nava, entonces decano de IPADE; Eugenio Gómez Alatorre, también de IPADE, y Jaume Llopis Casellas, por parte de IESE.

Se exportaba un formato, pero también –y más importante, si cabe– una manera de entender el sector: reunir a empresas, organizaciones, responsables públicos y expertos para debatir, compartir experiencias y construir una visión común sobre los retos de la alimentación y las bebidas.

Aquella iniciativa demostró que muchas de las cuestiones que preocupaban a la industria eran universales: la internacionalización, la competitividad, la innovación, la seguridad alimentaria, la confianza de las personas consumidoras o la necesidad de reforzar el diálogo entre todos los eslabones de la cadena.

El intercambio de experiencias enriqueció a ambas partes y confirmó que la cooperación internacional era ya un elemento imprescindible para el futuro del sector.

Recuerdo con especial satisfacción aquella experiencia. Ver cómo un proyecto nacido en Barcelona despertaba interés al otro lado del Atlántico era la mejor confirmación de que habíamos acertado. No por el reconocimiento en sí, sino porque demostraba que el sector necesitaba espacios de encuentro donde hablar con franqueza, aprender de otras realidades y buscar soluciones compartidas. Esa vocación de diálogo fue y sigue siendo una de las señas de identidad de IESE.

Hoy, cuando las cadenas de valor son globales y los desafíos comunes son aún más complejos, aquella apuesta por abrir puentes y compartir conocimiento resulta más vigente que nunca.

La internacionalización no consiste solo en vender en otros mercados; también implica aprender, cooperar y construir confianza con quienes comparten nuestros mismos retos.

Asimismo, estos encuentros me permitieron conocer de primera mano un sector extraordinariamente dinámico, formado por empresas bien gestionadas y con una clara vocación de crecimiento.

Con el paso del tiempo he podido comprobar cómo muchas de estas compañías han evolucionado hasta convertirse en referentes internacionales. Casos como Bimbo, líder mundial en panificación, o José Cuervo, que ha contribuido a la proyección internacional del tequila como producto emblemático de México, ilustran la capacidad de las empresas mexicanas para competir con éxito en los mercados globales.

Gracias a mi colaboración con IPADE he conocido a algunos de los más importantes empresarios y ejecutivos de México y he comprobado de primera mano su extraordinario nivel profesional y empresarial.

Veracruz · Década de 2000 · Chedraui

Una empresa familiar con visión internacional

Entre 2002 y 2006 tuve la oportunidad de colaborar como miembro del Consejo de Administración del Grupo Chedraui, una experiencia que me permitió conocer de cerca una de las empresas familiares mejor gestionadas de México.

Los orígenes del grupo se remontan a un pequeño comercio textil fundado por una familia de origen libanés en Xalapa, Veracruz. Con el paso de las décadas, aquel negocio evolucionó hasta convertirse en una de las principales cadenas de supermercados del país, manteniendo al mismo tiempo el carácter familiar de la propiedad y una gestión muy profesional.

Uno de los momentos más relevantes de aquellos años fue la adquisición, en marzo de 2005, de la red de supermercados de Carrefour en México por unos 500 millones de dólares. Me impresionó especialmente la rapidez con la que se ejecutó la integración: en una sola noche todos los establecimientos cambiaron su imagen corporativa y comenzaron a operar bajo la enseña Chedraui. Era una demostración de la capacidad de planificación y ejecución de la compañía.

Chedraui destacaba por un profundo conocimiento del consumidor mexicano, una ventaja esencial en un mercado donde competían grandes cadenas nacionales e internacionales, tales como Walmart, Aurrerá (fundada por empresarios de origen vasco) o Soriana (también de raíces españolas) y Comercial Mexicana, entre otras.

Esa misma capacidad de adaptación quedó patente en su expansión hacia Estados Unidos, especialmente en California, donde desarrolló la cadena El Super, orientada al consumidor de origen hispano.

La oferta de productos, la ambientación de las tiendas e incluso la música respondían a las preferencias de esa clientela, mostrando que internacionalizarse no consiste en reproducir un modelo idéntico, sino en comprender las particularidades de cada mercado.

Con el tiempo, esa forma de actuar recibiría el nombre de «glocalización»: pensar con una visión global, pero actuar con sensibilidad local. Sin embargo, Chedraui ya aplicaba ese principio mucho antes de que el término se popularizara. Entendió que crecer fuera de las fronteras exigía algo más que invertir o abrir establecimientos; requería conocer las costumbres de compra, los hábitos de consumo, la cultura alimentaria e incluso los códigos emocionales de cada comunidad.

En realidad, no llevaba un modelo mexicano a Estados Unidos, sino que construía una propuesta propia para un mercado con identidad

específica, manteniendo al mismo tiempo los valores y la experiencia acumulada por la empresa.

Es un gran ejemplo de internacionalización de una empresa mexicana: no se trataba simplemente de exportar un modelo de éxito, sino de entender las particularidades del nuevo mercado, adaptarse a ellas y construir una propuesta competitiva sin renunciar a la identidad y a las fortalezas que habían hecho posible el éxito de la empresa en México.

Aquella colaboración también me dejó aprendizajes muy concretos. Recuerdo, por ejemplo, la intensa competencia entre las cadenas de distribución y el uso de fórmulas de publicidad comparativa, incluso en soportes tan cotidianos como los precios de los diferentes productos de los carros de compra de las empresas distribuidoras –algo que en Europa no existía– para influir en la decisión de compra del consumidor. Era una forma distinta de entender el mercado, mucho más agresiva y directa, que obligaba a las empresas a innovar de manera permanente.

La trayectoria de Chedraui ilustra, además, la estrecha relación económica entre México y Estados Unidos. Mucho antes de que el concepto de *nearshoring* se popularizara, algunas empresas mexicanas ya entendían que su mercado natural se extendía a ambos lados de la frontera y supieron convertir esa realidad en una ventaja competitiva.

Pero su éxito no se explica únicamente por la proximidad geográfica. Se debió también a la capacidad de combinar una estrategia empresarial con vocación internacional y una ejecución profundamente arraigada en las características de cada territorio. Esa es, en esencia, una de las grandes lecciones de la glocalización: pensar en grande sin perder la cercanía con cada mercado.

Esta visión estratégica fue acompañada de una transformación interna igualmente decisiva. El crecimiento internacional exigía dotarse de estructuras de gestión cada vez más profesionales, capaces de sostener un proyecto empresarial de mayor dimensión sin renunciar a la identidad de la compañía.

También comprendí que la internacionalización no depende exclusivamente del tamaño de una empresa. Depende, sobre todo, de la

actitud con la que afronta los cambios. Chedraui supo crecer porque nunca dio por sentado que la fórmula que funcionaba en un lugar serviría automáticamente en otro. Esa disposición permanente a escuchar al mercado y a adaptarse fue, probablemente, una de las claves de su éxito.

El 30 de abril de 2010, Chedraui salía a bolsa, culminando un proceso de profesionalización y expansión iniciado años antes. La conocí y asesoré antes de su entrada en la Bolsa de México, cuando aún era una empresa familiar no cotizada, lo que me permitió observar de primera mano cómo una compañía de propiedad familiar, con raíces en un pequeño comercio textil de Xalapa, era capaz de profesionalizar su gestión, ejecutar una gran adquisición y, pocos años después, acceder al mercado de capitales sin perder el control familiar.

Aquello confirmó una convicción que he mantenido a lo largo de mi vida profesional: las empresas familiares pueden competir con éxito a escala internacional cuando combinan una visión de largo plazo, una gestión profesional y la capacidad de evolucionar sin abandonar los valores que les dieron origen.

En muchas ocasiones se presenta la profesionalización como un proceso que obliga a las empresas familiares a renunciar a su identidad. Mi experiencia fue justamente la contraria. Cuando se hace bien, la profesionalización no sustituye los valores fundacionales, sino que les proporciona los instrumentos necesarios para perdurar y seguir creciendo en entornos cada vez más competitivos.

Aguascalientes · Década de 2000 · Interpec San Marcos

Una lección de buen gobierno

Entre 2007 y 2010 formé parte del Consejo de Administración de Interpec San Marcos, una de las principales empresas avícolas de México, con sede en Aguascalientes. Fue una experiencia especialmente enriquecedora porque me permitió comprobar, de nuevo, cómo una empresa familiar puede alcanzar un elevado grado de profesionalización sin renunciar a los valores que le dieron origen.

Fundada por Fernando del Cojo Díaz Torre y su familia, Interpec había construido, a lo largo de varias décadas, un modelo de negocio completamente integrado. La empresa controlaba toda la cadena de valor: desde la producción de alimento para las aves y la incubación hasta la crianza, el procesamiento, la distribución y la comercialización de sus productos. Sus marcas, Sabropollo y Sabrohuevo, se habían ganado la confianza de millones de consumidores gracias a una apuesta constante por la calidad.

Aquel modelo de integración vertical no solo aportaba eficiencia. Permitía garantizar la trazabilidad de los productos, controlar los estándares sanitarios en todas las fases del proceso y responder con mayor rapidez a las exigencias del mercado. En un sector especialmente sensible a la seguridad alimentaria y a la volatilidad de los costes de las materias primas, disponer de esa capacidad de control constituía una ventaja competitiva difícil de igualar. Era una muestra de cómo la organización empresarial puede convertirse en un factor tan importante como la propia capacidad productiva.

Además, el crecimiento de Interpec contribuyó decisivamente a convertir Aguascalientes en uno de los grandes polos de la industria avícola mexicana. La compañía generó empleo y riqueza en la región, e impulsó un auténtico ecosistema agroindustrial, demostrando cómo una empresa familiar bien gestionada puede ejercer un efecto tractor sobre todo un territorio.

Con el tiempo comprendí que las empresas más valiosas no son únicamente las que crecen, sino las que hacen crecer a su alrededor. Interpec estimuló el desarrollo de empresas proveedoras, servicios logísticos, transporte, actividades veterinarias y otras muchas iniciativas vinculadas a la producción avícola. Su éxito acabó beneficiando a un tejido económico mucho más amplio que la propia organización.

Lo que más me impresionó, sin embargo, fue la importancia que la familia propietaria concedía al gobierno corporativo. Lejos de conformarse con una gestión exclusivamente familiar, había impulsado un consejo de administración profesional, integrado por personas independientes y con experiencia complementaria.

Aquella experiencia confirmó algo que he defendido siempre y que ya he destacado: un buen consejo de administración no existe para

refrendar decisiones ya tomadas, sino para formular las preguntas adecuadas antes de adoptarlas. Cuando el consejo incorpora perfiles diversos e independientes, las discusiones son más exigentes, se reducen los riesgos derivados de la excesiva confianza y las decisiones estratégicas se toman con una visión más amplia. En Interpec esa cultura estaba plenamente asumida y se vivía con absoluta naturalidad.

Tuve el privilegio de compartir ese Consejo con el profesor Miguel Ángel Gallo, uno de los mayores especialistas en empresa familiar, cuyas aportaciones enriquecían enormemente los debates estratégicos. Sus reflexiones trascendían las cuestiones estrictamente empresariales. Insistía en que el verdadero reto de la empresa familiar no consiste únicamente en transmitir el patrimonio, sino también los valores, la cultura empresarial y el sentido de responsabilidad hacia las generaciones futuras. Aquellas conversaciones enriquecieron mi propia manera de entender la gobernanza de las empresas familiares.

Las reuniones del Consejo eran un ejemplo de cómo la experiencia empresarial y el rigor académico podían complementarse. La familia entendía que incorporar consejeros independientes no suponía perder control, sino ganar perspectiva, mejorar la calidad de las decisiones y preparar la empresa para las siguientes generaciones. Esa actitud, poco frecuente entonces en muchas empresas familiares latinoamericanas, reflejaba una extraordinaria visión de futuro.

Aquella experiencia reforzó una convicción que me ha acompañado a lo largo de toda mi trayectoria profesional: las empresas familiares que perduran no son necesariamente las más grandes ni las que obtienen mejores resultados a corto plazo. Son las que saben combinar el compromiso de la propiedad con una gestión profesional, un consejo de administración exigente y una visión de largo plazo.

En definitiva, la continuidad de una empresa familiar depende de la solidez de su negocio, pero también de la calidad de sus instituciones. Cuando existe un proyecto compartido, una gobernanza sólida y la voluntad de aprender y adaptarse, la empresa está en mejores condiciones para superar los inevitables cambios generacionales. Interpec San Marcos representaba precisamente esa forma de entender la continuidad empresarial.

Por eso, más que el éxito económico de la compañía, lo que siempre he recordado de aquella etapa es la naturalidad con la que la familia propietaria entendía que abrir la empresa al talento, al conocimiento y a la discrepancia constructiva era la mejor manera de preservar su legado.

Guadalajara · Década de 2010 · Grupo Tenerife

Crecer sin perder el espíritu emprendedor

Entre 2013 y 2015 tuve la oportunidad de ser miembro del Consejo de Administración del Grupo Tenerife, con sede en Guadalajara –en el estado de Jalisco–. Fue una experiencia muy diferente a otras que había vivido en México, ya que se trataba de una empresa creada por un empresario emprendedor, Rafael Salín, que había sabido transformar un negocio familiar en una organización plenamente profesionalizada.

Con capital íntegramente mexicano, Grupo Tenerife se había consolidado como uno de los principales distribuidores de revestimientos de madera, piedra natural, mármol, granito y otros materiales de alta gama para la arquitectura y el diseño de interiores.

Su crecimiento no fue fruto del azar; emprendieron una estrategia muy clara basada en la calidad del servicio, la proximidad al cliente y una logística capaz de garantizar la disponibilidad de producto en cualquier punto del país.

La empresa había desarrollado una extensa red de almacenes y centros de distribución en las principales ciudades de México, lo que le permitía responder con rapidez a las necesidades de arquitectos, promotoras, constructoras y estudios de diseño.

En un negocio donde el plazo de entrega puede ser tan importante como la calidad del producto, esa capacidad logística constituía una ventaja difícil de igualar en el mercado.

Otro aspecto que me llamó especialmente la atención fue su vocación internacional. Grupo Tenerife buscaba proveedores en los principales mercados mundiales (Italia, España, Brasil, Turquía o Asia,

entre otros) y también acompañaba a su clientela allí donde surgían nuevas oportunidades de negocio. Su implantación en California respondía precisamente a esa lógica: seguir de cerca un mercado con fuertes vínculos económicos y culturales con México.

La empresa había comprendido que competir no consistía únicamente en ofrecer un amplio catálogo de materiales, sino en convertirse en un socio de confianza para profesionales de la arquitectura y la construcción. El asesoramiento técnico, la amplitud de la oferta y la capacidad de respuesta formaban parte de una misma propuesta de valor.

Mi paso por Grupo Tenerife reforzó otra idea que he visto repetirse en numerosas empresas familiares de éxito: el crecimiento sostenible exige profesionalizar la gestión sin perder la agilidad, la cercanía al mercado y el espíritu emprendedor que hicieron posible el proyecto desde sus inicios. Cuando una empresa consigue mantener ese equilibrio, está en condiciones de competir con organizaciones mucho mayores.

Ciudad de México · Décadas de 2010 y 2020 · BIMBO

Roberto Servitje Sendra: hacia una empresa con alma

No todas las lecciones más importantes de mi vida profesional nacieron de una relación como miembro de consejos de administración. Algunas surgieron simplemente de la amistad. Así ocurrió con Roberto Servitje Sendra.

Su hermano, Lorenzo Servitje Sendra, junto con otros socios, fundó Bimbo en 1945. Roberto se incorporó muy joven y desempeñó un papel decisivo en la expansión nacional e internacional del grupo, llegando a ser director general y, posteriormente, presidente.

Lo que comenzó como una pequeña empresa mexicana dedicada a la elaboración y distribución de pan se convirtió, bajo varias generaciones de liderazgo, en uno de los grandes grupos de alimentación del mundo, con presencia en numerosos países y millones de personas consumidoras de sus productos cada día.

Pero la dimensión internacional de Bimbo nunca hizo que Roberto perdiera de vista algo que para él era esencial: una empresa no se mide únicamente por su tamaño, sus resultados o su capacidad de expansión, sino también por la forma en que cumple su responsabilidad con las personas y con la sociedad.

Entre los muchos empresarios mexicanos que he tenido la fortuna de conocer, pocos me han influido tanto como él. Nuestra amistad fue uno de los mayores regalos que me ha dado mi relación con México.

Cada visita a su casa de Ciudad de México terminaba convirtiéndose en una auténtica sesión de alta dirección. Hablábamos de estrategia, de internacionalización, de personas y de futuro. Pero, por encima de todo, hablábamos de la responsabilidad que tiene la empresa con la sociedad.

Mucho antes de que comenzaran a popularizarse expresiones como «empresa con propósito», «capitalismo responsable» o «liderazgo humanista», Roberto ya vivía esos principios con absoluta naturalidad. Nunca los presentaba como una teoría de gestión, sino como la única forma posible de dirigir una empresa que aspirara a perdurar.

Recuerdo especialmente una idea que repetía con frecuencia y que nunca he olvidado: *«La empresa va a ser lo que sean sus gentes, y sus gentes van a ser lo que sean sus jefes».*

Para Roberto, la selección de quienes ocupaban puestos de responsabilidad era la decisión más importante de una organización. Una empresa podía disponer de la mejor estrategia o de los mejores productos, pero si elegía mal a sus directivos, acabaría perdiendo su alma.

También insistía en que el verdadero liderazgo exige tratar a las personas con justicia, respeto, confianza y afecto. No era una declaración de intenciones: Bimbo procuró traducir esos principios en decisiones concretas, incluso cuando resultaban costosas.

Durante las grandes crisis económicas de México, cuando muchas empresas optaron por despidos masivos, Roberto defendió mantener el empleo siempre que fuera posible. Estaba convencido de que la fidelidad hacia las personas acabaría siendo también una ventaja competitiva.

En IESE tuvimos el honor de concederle el IPMARK Food & Beverage Global Award el 5 de junio de 2012, en el marco del XVI Encuentro del Sector de Alimentación y Bebidas del IESE, en Barcelona.

Su discurso sigue siendo uno de los más memorables que he escuchado.[4] Un joven empresario le preguntó cómo era posible construir una empresa humana y, al mismo tiempo, rentable. Roberto respondió con otra pregunta que provocó un largo silencio en la sala: «*¿Cómo puedes hacer tú una empresa rentable que no sea al mismo tiempo humana?».*

En aquella sencilla respuesta había toda una filosofía empresarial. Las personas no eran un recurso más, sino el principal activo de la organización. Cuando se sienten respetadas, participan, se comprometen y encuentran sentido a su trabajo, la empresa gana en creatividad, flexibilidad y capacidad para afrontar los cambios.

Roberto solía decir que la empresa no existe únicamente para generar riqueza o fabricar productos, sino para servir a las personas, tanto a quienes trabajan en ella como a quienes reciben sus productos y servicios.

Compartía con Peter Drucker la convicción de que las empresas acaban modelando la sociedad en la que vivimos. Por eso entendía que dirigir una empresa era también una responsabilidad moral.

Cuando falleció en julio de 2025, desapareció uno de los grandes referentes del empresariado latinomericano. Pero sus enseñanzas siguen plenamente vigentes. Hoy hablamos de empresas con propósito, de liderazgo responsable o de sostenibilidad. Roberto Servitje llevaba toda una vida demostrándonos que esos conceptos solo tienen valor cuando se traducen en decisiones concretas y en una forma de tratar a las personas.

Por eso, cada vez que alguien me pregunta qué significa realmente una empresa con alma, no pienso en una teoría de gestión. Pienso en Roberto Servitje.

---

4 Discurso disponible en https://www.jaumellopis.com/wp-content/uploads/2026/09/ROBERTO-SERVITJE.mp4 .
Véase también: Servitje Sendra, Roberto. (2022). *Bimbo. Estrategia de Éxito Empresarial.* 1ª. ed. Océano de México. https://www.perlego.com/book/4254753/bimbo-estrategia-de-xito-empresarial-pdf.

6. OTRAS HISTORIAS, OTROS APRENDIZAJES

«El día abre la mano...»

Octavio Paz
Semillas para un himno, 1943-1955

Además de los proyectos empresariales, México me dejó un caudal de experiencias cotidianas que, con el paso del tiempo, han adquirido un significado especial. Algunas de las lecciones más valiosas no nacen en una sala de reuniones ni durante una negociación importante; a menudo son las pequeñas experiencias, los encuentros informales o las conversaciones mantenidas durante un desayuno las que dejan una huella más duradera.

Más allá de las salas de reuniones

Mi etapa en México estuvo llena de esos momentos que, con el paso del tiempo, me ayudaron a comprender mejor la forma de hacer negocios, la cultura empresarial y también la sociedad mexicana.

Uno de los primeros aspectos que me llamó la atención durante mis estancias en México fue la forma de organizar la jornada de trabajo. En España no era habitual comenzar el día con reuniones de negocios a primera hora de la mañana. Sin embargo, allí descubrí una costumbre muy arraigada: los desayunos de trabajo a las 8 a.m., tomando excelentes jugos de fruta y los imprescindibles huevos rancheros.

Recuerdo especialmente a Ángel Abarrategui, director general ejecutivo del Grupo Tequilero José Cuervo, que me citaba a las ocho de la mañana. Al principio me sorprendía aquel horario; pronto comprendí que formaba parte de una manera distinta de entender la actividad empresarial.

Los grandes hoteles de Ciudad de México, como el Camino Real, el InterContinental o el Four Seasons, eran a esas horas auténticos

centros de negocios. Conseguir una mesa no siempre era fácil. Los restaurantes estaban llenos de personas que, mientras desayunaban, negociaban contratos, analizaban inversiones, intercambiaban información o preparaban decisiones estratégicas antes incluso de que comenzara oficialmente la jornada laboral.

Aquellas reuniones tenían un ritmo ágil y práctico. En poco más de una hora podían abordarse cuestiones que, en otros entornos, habrían requerido varias reuniones repartidas a lo largo del día. Con el tiempo comprendí que no se trataba simplemente de una diferencia de horarios, sino de una manifestación de la cultura empresarial mexicana.

La organización del tiempo también forma parte de la estrategia de una empresa. Aprovechar las primeras horas del día para los encuentros más importantes permitía dedicar el resto de la jornada a la ejecución y al seguimiento de las decisiones adoptadas. Fue una lección que incorporé a mi propia forma de trabajar y que me confirmó, una vez más, que conocer un país implica también entender los pequeños hábitos que condicionan su manera de hacer negocios.

Otra de las experiencias que me dejó una huella especial fue conocer la trayectoria de Pineda Covalin. Más que una firma de moda, representaba una forma muy inteligente de proyectar la riqueza cultural de México hacia el mundo. Colecciones inspiradas en el arte prehispánico, con textiles tradicionales, que difundían el patrimonio histórico del país, transformando ese extraordinario legado en diseños contemporáneos capaces de competir en los mercados internacionales.

Aquella propuesta me pareció un magnífico ejemplo de emprendimiento basado en la identidad: conocer más sobre una cultura a través de productos que cuentan historias.

En un momento en que muchas marcas buscaban parecerse unas a otras, Pineda Covalin –creada a mediados de los años noventa por dos emprendedores: la diseñadora textil Cristina Pineda y el diseñador industrial Ricardo Covalín– demostraba que la diferenciación nace, precisamente, de poner en valor aquello que hace único a un país. La creatividad no consistía en renunciar a las raíces, sino en reinterpretarlas para dialogar con un público global.

Sus corbatas, pañuelos y otros complementos comenzaron a estar presentes en los principales aeropuertos de México y se convirtieron en un magnífico escaparate del talento creativo del país. Siempre procuraba llevar conmigo alguna de sus corbatas o un *foulard* de la firma durante mis viajes.

Con el paso de los años dejaron de ser un simple complemento de vestir para convertirse en un pequeño símbolo de mi estrecha relación con México y del cariño que siempre he sentido por un país cuya cultura ha sabido proyectarse al mundo con personalidad y elegancia.

Un lenguaje universal

Permítanme ahora unas reflexiones sobre mi gran pasión. El fútbol siempre ha ocupado un lugar muy especial en mi vida. Mucho antes de dedicarme a la empresa, soñé con desarrollar una carrera deportiva y llegué a jugar profesionalmente en el Elche Club de Fútbol, en la 1.ª División de España.

Sin embargo, llegó un momento en el que tuve que tomar una decisión que marcaría mi futuro. Opté por dejar el fútbol para continuar mis estudios universitarios –mi vocación, desde muy joven, para la empresa y la dirección de empresas–, una elección que acabaría orientando toda mi trayectoria profesional.

En más de una ocasión me he preguntado qué habría sido de mi vida si hubiera seguido el camino del deporte. Nunca lo sabré, pero sí sé que aquella decisión me abrió oportunidades extraordinarias y me permitió vivir experiencias que jamás habría imaginado.

Haber practicado deporte profesional de alta competición fue una escuela excepcional para mi posterior carrera como director de empresas: me enseñó la disciplina, la competitividad, el trabajo en equipo, la fijación de metas y objetivos ambiciosos, la capacidad de esfuerzo y el aprendizaje constante. Muchos de los principios y hábitos que aprendí en el deporte me acompañaron después a lo largo de mi trayectoria profesional.

Aunque mi actividad profesional transcurrió por otros caminos, el fútbol nunca ha dejado de acompañarme. Años después tuve el honor

de ser nombrado miembro vitalicio del Senado del FC Barcelona, una experiencia que reforzó aún más mi vínculo con un deporte que siempre he entendido como una magnífica escuela de esfuerzo, trabajo en equipo, liderazgo y superación.

En México descubrí, además, que el fútbol constituía un extraordinario lenguaje común. En muchas ocasiones, las primeras conversaciones con empresarios y dirigentes comenzaban comentando el resultado de un partido, la trayectoria de un equipo o las posibilidades de la selección nacional.

Aquellas charlas, aparentemente informales, rompían el hielo con naturalidad y creaban un clima de confianza que facilitaba después abordar cuestiones empresariales mucho más complejas. Con frecuencia, una conversación que se iniciaba hablando de fútbol terminaba derivando hacia la estrategia, la gestión o las oportunidades de negocio.

Esa capacidad para acercar a las personas me confirmó que el deporte va mucho más allá de la competición. Comparte con la empresa valores esenciales como la disciplina, la preparación, la perseverancia y la importancia de construir equipos sólidos. Quizá por eso, a lo largo de mi vida, el fútbol nunca ha sido únicamente una afición, sino también una forma de entender las relaciones humanas y el liderazgo.

A lo largo de mi trayectoria he comprobado que los negocios cambian de un país a otro, pero hay lenguajes universales que acercan a las personas desde el primer momento. El deporte, y muy especialmente el fútbol, ha sido uno de ellos. Gracias a esa pasión compartida inicié muchas conversaciones que después se transformaron en relaciones profesionales y, en no pocos casos, en amistades duraderas.

También descubrí muy pronto la enorme pasión que despierta el fútbol en México. Basta recorrer sus ciudades, conversar con su gente o asistir a un partido en el Estadio Azteca para comprender que el fútbol ocupa un lugar privilegiado en la vida de millones de personas. Es un elemento de identidad colectiva, capaz de unir generaciones y de despertar un sentimiento de pertenencia que trasciende el propio deporte.

Esa tradición futbolística tiene una larga historia. México fue el primer país en organizar dos Mundiales, en 1970 y 1986, dos ediciones que dejaron una huella imborrable en la historia de este deporte. La Copa del Mundo de 1970 fue el escenario de la consagración definitiva de Pelé y de una de las selecciones brasileñas más admiradas de todos los tiempos. Dieciséis años después, la de 1986 quedó para siempre asociada al extraordinario talento de Diego Armando Maradona y a algunos de los momentos más memorables que ha vivido un Mundial.

Décadas más tarde, México ha vuelto a escribir una nueva página en esa historia al convertirse, junto con Estados Unidos y Canadá, en país coorganizador del Mundial 2026, que ganó España. Con ello se ha convertido en la primera nación que ha acogido tres ediciones del torneo masculino, un reconocimiento tanto a su tradición futbolística como a su capacidad organizativa.

Ese protagonismo refleja también el creciente peso de Norteamérica en el panorama futbolístico internacional. Durante mucho tiempo, el centro de gravedad del fútbol se situó casi exclusivamente en Europa y Sudamérica. Hoy el escenario es mucho más diverso. El impulso de las grandes competiciones internacionales, la profesionalización de las ligas y la creciente inversión en infraestructuras están contribuyendo a consolidar el fútbol en toda la región.

Esa evolución resulta especialmente visible en el extraordinario desarrollo del fútbol femenino, que ha alcanzado un elevado nivel competitivo en Estados Unidos y avanza con fuerza también en México, donde cada vez despierta un mayor interés social, mediático y empresarial.

Como alguien que ha vivido el fútbol desde dentro y que, años más tarde, tuvo el privilegio de participar en la vida institucional del FC Barcelona, me produce una especial satisfacción contemplar esa evolución.

El fútbol ha sido una constante en mi vida, primero como jugador y después como aficionado y directivo. Ver cómo este deporte sigue creciendo, abriendo nuevas oportunidades y derribando fronteras confirma una convicción que he mantenido siempre: el fútbol, como la empresa, constituye un extraordinario espacio de encuentro entre culturas, personas y generaciones.

REFLEXIONES FINALES

Las ideas sobre dirección de empresas que he expuesto en las páginas anteriores son el resultado de muchos años de estudio, de investigación y de experiencia profesional en distintos países y organizaciones. Pero toda teoría necesita contrastarse con la realidad, y pocas realidades empresariales me han resultado tan estimulantes como la mexicana.

Si tuviera que resumir en una sola idea lo que he intentado transmitir a lo largo de este libro, diría que dirigir una empresa es mucho más que aplicar técnicas de gestión. Es comprender una realidad compleja, tomar decisiones en condiciones de incertidumbre y asumir la responsabilidad de las consecuencias que esas decisiones tienen sobre las personas, sobre la propia organización y sobre la sociedad.

Durante estas páginas hemos recorrido la evolución del *management* desde la preocupación inicial por la eficiencia hasta las cuestiones que hoy considero esenciales: el liderazgo, el talento, la cultura, el propósito, la sostenibilidad, la adaptación, la resiliencia y el buen gobierno. No son asuntos independientes. Forman parte de una misma realidad: la necesidad de construir organizaciones capaces de obtener resultados y, al mismo tiempo, de mantener las condiciones que hacen posible que esos resultados perduren.

Si hubiera que añadir una aportación a la evolución del pensamiento directivo que les he presentado, diría que el gran reto de nuestro tiempo es fortalecer el buen gobierno de las empresas.

La calidad de una organización depende tanto de la excelencia de su equipo directivo como de la lucidez de su consejo de administración. Gestionar y gobernar son funciones distintas, pero inseparables.

Si primero se trató de cómo organizar el trabajo y después de cómo dar propósito a la empresa, hoy la cuestión esencial es cómo gobernar organizaciones cada vez más complejas, globales y sometidas a una mayor exigencia social. Ahí los consejos de administración dejan de ser un órgano de control para convertirse en una pieza clave del liderazgo institucional.

Esta evolución ha transformado el papel del primer ejecutivo y ha redefinido la función de los consejos de administración. Durante mucho

tiempo se entendieron principalmente como órganos de supervisión y control.

Hoy, sin renunciar a esa responsabilidad, están llamados a aportar visión estratégica, velar por la sostenibilidad del proyecto empresarial y acompañar a la alta dirección en un entorno de creciente incertidumbre.

En una economía basada en el conocimiento, la calidad del gobierno corporativo se ha convertido en un factor tan decisivo o más que la calidad de la gestión.

Las experiencias empresariales que he compartido confirman que muchos empresarios mexicanos comprendieron esa realidad y supieron aplicarla mucho antes de que el buen gobierno corporativo adquiriera el protagonismo que hoy tiene.

A lo largo de estas páginas, mi relación con México se ha desarrollado durante varias décadas, tanto en el ámbito académico como en el empresarial.

He tenido el privilegio de colaborar con una escuela de negocio de referencia, participar en consejos de administración y conocer de cerca empresas familiares y multinacionales que han sabido afrontar con éxito los retos del crecimiento, la profesionalización, la internacionalización y el buen gobierno.

Cada una de esas experiencias enriqueció mi propia visión de la dirección de empresas.

Mi bautismo empresarial en México fue la primera gran decisión y reto que tuve que tomar como presidente de Moulinex LATAM: convencer a la casa matriz de Moulinex Francia de establecer una gran fábrica de pequeños electrodomésticos, adaptada completamente al entorno local.

Para conseguirlo tuve que demostrar que México podía ser mucho más que un mercado comercial: podía convertirse en una verdadera plataforma industrial y empresarial para toda Latinoamérica. La experiencia previa de una planta de ensamblaje en Venezuela me permitió construir el caso ante la sede de París y, finalmente, obtener su respaldo. Así nació el proyecto de Celaya, Guanajuato, una planta

completamente integrada en el territorio, con profesionales mexicanos y con un catálogo adaptado a las necesidades del mercado latinoamericano.

Chedraui me permitió comprender la fortaleza de una empresa familiar capaz de competir con los mayores grupos internacionales.

Interpec San Marcos confirmó que el buen gobierno corporativo constituye uno de los mejores instrumentos para asegurar la continuidad de la empresa familiar.

Grupo Tenerife mostró cómo el espíritu emprendedor puede mantenerse vivo durante el crecimiento.

Y la amistad con Roberto Servitje Sendra me recordó que la excelencia empresarial solo alcanza su pleno sentido cuando se fundamenta en el respeto a las personas y en una profunda responsabilidad social.

Pero, al mirar hoy esas experiencias con la perspectiva que dan los años, creo que todas ellas tienen algo más en común. En cada una encontré una respuesta distinta a una misma pregunta: ¿cómo conseguir que una organización sea capaz de crecer, transformarse y competir sin perder aquello que le da sentido?

La respuesta nunca fue una fórmula. En unas ocasiones estuvo en la profesionalización; en otras, en la calidad del gobierno; en otras, en la capacidad de mantener vivo el espíritu emprendedor. Y, en otras, en la manera de entender a las personas y la responsabilidad de quienes las dirigen.

Eso me ha llevado a comprender que dirigir no consiste solamente en elegir un rumbo. Consiste también en crear las condiciones para que otras personas puedan recorrerlo, aportar su talento, discrepar cuando sea necesario, aprender y asumir responsabilidades.

Por eso, después de tantos años, sigo pensando que la dirección de empresas tiene mucho más de oficio que de receta. Los modelos son útiles, las herramientas son necesarias y el conocimiento técnico resulta imprescindible. Pero llega un momento en el que ninguna herramienta sustituye al criterio.

El criterio se construye con conocimiento, pero también con experiencia. Y la experiencia solo se convierte en aprendizaje cuando somos capaces de reflexionar sobre lo que hemos vivido, reconocer aquello que funcionó, comprender aquello que no funcionó y aceptar que incluso las decisiones acertadas pueden enseñarnos algo sobre sus límites.

Quizá esta sea la razón por la que hoy concedo tanta importancia a la capacidad de aprender. Una organización que deja de aprender empieza a perder capacidad de adaptación. Y una persona que deja de aprender, por muchos años de experiencia que acumule, corre el riesgo de convertir su experiencia en una colección de respuestas para preguntas que ya no son las mismas.

En este sentido, el título del libro, *El aprendizaje de un directivo español en México*, adquiere para mí un significado especial. Después de décadas de trayectoria profesional, sigo considerando que la palabra más importante de ese título es aprendizaje.

Porque México no ha sido para mí únicamente un lugar en el que desarrollar una actividad profesional. Ha sido una escuela. Una escuela que me ha obligado a observar, escuchar, comparar y, en ocasiones, revisar ideas que creía suficientemente asentadas.

Llegué a México con conocimientos y experiencia, pero cada etapa de mi relación con el país me enseñó que dirigir en otro contexto exige algo más que trasladar modelos. Exige comprender. Comprender la cultura, las relaciones, las formas de hacer negocios, las instituciones, las familias empresarias y, sobre todo, a las personas.

Con el paso de los años, he comprobado que algunas de las lecciones más importantes no procedían de una reunión formal ni de un gran proyecto estratégico. Surgían en una conversación, en una comida, en una visita a una empresa, en una discrepancia dentro de un consejo o en una decisión que obligaba a elegir entre alternativas imperfectas.

Son precisamente esas experiencias las que terminan modificando nuestra manera de mirar.

Y quizá ahí se encuentre una de las grandes enseñanzas que me llevo de México: la dirección de empresas también se aprende conociendo a las personas que las hacen posibles.

He aprendido que la confianza necesita tiempo, que la reputación se construye durante años y puede perderse en un instante, que la profesionalización no debe confundirse con burocratización y que crecer no significa necesariamente abandonar las raíces.

He aprendido también que un buen consejo de administración no es aquel en el que todas las personas están de acuerdo, sino aquel en el que existe suficiente confianza para plantear las preguntas difíciles.

He aprendido que la discrepancia, cuando se ejerce con lealtad y con respeto, puede ser una forma de responsabilidad.

He aprendido que la estrategia necesita visión de largo plazo, pero también humildad para reconocer cuándo las circunstancias obligan a cambiarla.

Y he aprendido que el liderazgo no consiste en acumular poder, sino en conseguir que el talento de otras personas se convierta en capacidad colectiva.

Todas estas ideas están presentes, de una u otra forma, en los distintos capítulos de este libro. Pero al contemplarlas ahora desde la perspectiva de una trayectoria profesional, creo que adquieren un significado diferente.

Porque una cosa es explicar que una empresa debe ser capaz de adaptarse y otra muy distinta haber vivido las consecuencias de no hacerlo.

Una cosa es defender la importancia del buen gobierno y otra haber participado en consejos en los que una pregunta a tiempo podía cambiar el sentido de una decisión.

Una cosa es hablar de talento y otra haber comprobado que detrás de cada resultado empresarial hay personas que deciden, se comprometen, se equivocan, aprenden y hacen posible que una estrategia se convierta en realidad.

Y una cosa es afirmar que una empresa debe conservar su identidad y otra haber visto cómo familias empresarias se enfrentan al difícil equilibrio entre crecer y mantener aquello que las hizo diferentes.

Por eso considero que la experiencia mexicana no es un capítulo separado de mi manera de entender el *management*. Forma parte de ella.

México me ha enseñado que no existe una única manera de hacer empresa, pero sí existen principios que pueden atravesar culturas y modelos diferentes: la confianza, la responsabilidad, la capacidad de aprender, el respeto por las personas, la importancia de la palabra dada y la voluntad de construir relaciones que vayan más allá de una operación concreta.

También me ha enseñado que la dimensión internacional de una empresa no significa que deba perder su identidad. Al contrario, cuanto más compleja es una organización y más países integra, más importante resulta saber qué principios quiere conservar y qué aspectos está dispuesta a adaptar.

Esta cuestión será todavía más importante en los próximos años. Cambiarán las tecnologías, los modelos de negocio, las formas de trabajar y probablemente muchas de las herramientas con las que hoy dirigimos las organizaciones.

La inteligencia artificial transformará profundamente la empresa. La digitalización continuará modificando los procesos y las relaciones con clientes y proveedores. La sostenibilidad dejará de ser una cuestión periférica para convertirse cada vez más en una condición de competitividad. Y la incertidumbre geopolítica seguirá obligando a las organizaciones a tomar decisiones en escenarios difíciles de anticipar.

Pero, precisamente por eso, creo que algunas cosas no deberían cambiar. Seguirá siendo necesario contar con personas capaces de asumir responsabilidades; que los consejos de administración aporten criterio e independencia; seguirá siendo necesario construir confianza; distinguir entre lo que puede cambiar y aquello que una organización no debería estar dispuesta a perder. Y seguirá siendo necesario preguntarnos no solamente si una decisión es posible, sino si merece la pena tomarla.

Insisto una vez más que la verdadera capacidad directiva es preparar organizaciones capaces de responder cuando el futuro llegue, no predecir con exactitud un futuro que nadie puede conocer.

Eso exige desarrollar una cultura de aprendizaje y adaptación, fortalecer la capacidad de anticipación y construir organizaciones resilientes, capaces de superar las dificultades sin perder su identidad ni su propósito. Y, de nuevo, no olvidemos que cambiarán las herramientas, pero no los principios.

Después de toda una vida dedicada a estudiar y enseñar la alta dirección de empresas, sigo convencido de que las mejores lecciones no proceden únicamente de los modelos teóricos. Nacen, sobre todo, del ejemplo de quienes, con su trabajo cotidiano, demuestran que es posible construir organizaciones competitivas, innovadoras y profundamente humanas.

México me ha brindado numerosos ejemplos de ello.

Y quizá por eso mi relación con este país tiene hoy un componente que va más allá de la gratitud profesional. Hay lugares en los que uno trabaja y lugares que terminan formando parte de uno mismo. México pertenece, para mí, a esta segunda categoría.

Cuando miro hacia atrás, no recuerdo únicamente empresas, proyectos, consejos de administración, aulas o viajes. Recuerdo personas. Recuerdo conversaciones. Recuerdo decisiones. Recuerdo momentos de incertidumbre y momentos de satisfacción. Recuerdo también errores, porque algunos de los aprendizajes más duraderos nacieron precisamente de aquello que no salió como estaba previsto.

Ese conjunto de experiencias es, en definitiva, lo que ha ido construyendo mi manera de entender la dirección.

Por eso, si hoy tuviera que explicar qué significa para mí ser directivo después de tantos años, probablemente no hablaría en primer lugar de autoridad, de poder o de resultados.

Hablaría de responsabilidad.

Responsabilidad para decidir.

Responsabilidad para escuchar.

Responsabilidad para desarrollar a otras personas.

Responsabilidad para reconocer los propios límites.

Responsabilidad para cambiar cuando las circunstancias lo exigen.

Y responsabilidad para recordar que las organizaciones no son solamente instrumentos económicos, sino espacios en los que muchas personas desarrollan una parte importante de su vida.

Dirigir bien significa, en última instancia, intentar dejar una organización mejor de como la encontramos. No necesariamente más grande, ni necesariamente más rentable en el corto plazo. Sí más capaz, más sólida, más preparada para el futuro y, sobre todo, más consciente de la responsabilidad que tiene con las personas y con la sociedad.

Esa es, quizá, la síntesis de todo lo que he aprendido.

Anticipar sin pretender adivinar.

Cambiar sin perder la identidad.

Obtener resultados sin perder de vista para quién y para qué se obtienen.

Gobernar con criterio.

Liderar generando confianza.

Y continuar aprendiendo incluso cuando la experiencia podría llevarnos a pensar que ya lo sabemos casi todo.

Por esa razón, este ingreso en la Academia Nacional de Historia y Geografía tiene para mí un significado que trasciende el reconocimiento académico: representa la culminación de una relación de afecto, admiración y aprendizaje mutuo que me ha acompañado durante buena parte de mi vida profesional.

Recibir esta distinción en México, después de tantos años de relación con sus empresas, sus instituciones y sus gentes, supone también una forma de cerrar un círculo.

Pero no quiero entenderlo como un punto final.

Prefiero entenderlo como una nueva responsabilidad y como una nueva oportunidad para seguir aprendiendo, compartiendo experiencias y contribuyendo al diálogo entre el mundo académico y el empresarial.

Las academias tienen precisamente esa virtud: conservan el conocimiento recibido, pero al mismo tiempo lo proyectan hacia el futuro. Y creo que ese debe ser también el propósito de quienes hemos tenido la oportunidad de acumular experiencia profesional: no guardarla como un patrimonio personal, sino ponerla al servicio de quienes vienen detrás.

Espero seguir contribuyendo, desde esta nueva responsabilidad, al diálogo entre España y México, entre la universidad y la empresa, entre la experiencia y el conocimiento, convencido de que todos ellos tienen todavía mucho que aprender unos de otros.

Y si algo quisiera que permaneciera después de estas páginas, no sería una teoría concreta ni una fórmula de dirección.

Sería una convicción mucho más sencilla: las empresas pueden ser competitivas y humanas; pueden crecer sin perder su identidad; pueden incorporar tecnología sin renunciar al criterio; pueden obtener resultados y, al mismo tiempo, asumir una responsabilidad con las personas y con la sociedad.

Y, sobre todo, pueden seguir aprendiendo.

Porque mientras una organización conserve la capacidad de aprender, seguirá teniendo capacidad para cambiar.

Y mientras quienes la dirigen conserven la capacidad de aprender de otras personas, de otros países, de otras experiencias y de sus propios errores, seguirá existiendo la posibilidad de dirigir mejor.

Ese ha sido, en buena medida, mi aprendizaje en México.

Y por ello, al llegar al final de estas líneas, solo puedo expresar mi agradecimiento.

Gracias a México, por todo lo que me ha enseñado.

Gracias a las personas que compartieron conmigo sus empresas, sus proyectos, sus preocupaciones y sus sueños.

Gracias a quienes confiaron en mí para acompañarles en momentos importantes.

Y gracias, finalmente, a la Academia Nacional de Historia y Geografía de México por permitirme incorporarme a una institución cuya vocación de conocimiento, diálogo y servicio a la sociedad conecta profundamente con la manera en que he entendido mi propia trayectoria.

He recibido este honor con gratitud, con responsabilidad y, sobre todo, con la disposición de quien sabe que todavía queda mucho por aprender.



AGRADECIMIENTOS

Quisiera terminar expresando mi agradecimiento a las personas que, de una manera u otra, han hecho posible esta larga relación con México y que han contribuido de forma decisiva a mi aprendizaje.

En primer lugar, a mis alumnos mexicanos. A lo largo de tantos años de docencia, he tenido el privilegio de compartir aulas con personas de una enorme preparación, inquietud intelectual y capacidad empresarial. Pero si enseñar significa transmitir conocimientos, también significa aprender de quienes tenemos delante. Las preguntas, las experiencias y los puntos de vista de mis alumnos me han obligado muchas veces a revisar mis propias ideas y a comprender que el management adquiere una dimensión diferente cuando se contrasta con realidades empresariales concretas. Por ello, una parte importante de lo que hoy sé sobre dirección de empresas se la debo también a quienes se sentaron en aquellas aulas.

Mi agradecimiento se dirige también a los ejecutivos y empresarios mexicanos con los que he tenido la oportunidad de trabajar, conversar y compartir decisiones a lo largo de estas décadas. He aprendido de su capacidad emprendedora, de su manera de afrontar las dificultades, de su visión de largo plazo y, sobre todo, de la confianza que muchos de ellos depositaron en mí. Algunas de las enseñanzas más importantes de mi trayectoria proceden de esas conversaciones, de las reuniones de los consejos de administración, de las visitas a las empresas y de los momentos en los que había que tomar decisiones en circunstancias que no siempre permitían disponer de toda la información necesaria. A todas esas personas, mi reconocimiento y mi gratitud.

Y quisiera hacer una mención muy especial a Miguel Ángel Gallo, con quien compartí durante tantos años la actividad académica y profesional y cuya influencia en mi trayectoria ha sido extraordinaria. Miguel Ángel no fue solamente un referente intelectual en el ámbito de la empresa familiar y de la dirección, sino también una persona de la que aprendí una determinada manera de entender la profesión:

con rigor, con exigencia, con humanidad y con una profunda preocupación por las personas que hay detrás de cada organización. Su magisterio forma parte inseparable de mi propia manera de entender la dirección de empresas.

A los alumnos, a los empresarios y ejecutivos y a quienes, como Miguel Ángel Gallo, dejaron una huella profunda en mi trayectoria, quiero expresarles mi agradecimiento más sincero. Porque si hoy puedo hablar de aprendizaje, es precisamente porque tuve la fortuna de encontrar, a lo largo del camino, muchas personas dispuestas a enseñar, a compartir y también a cuestionar.

Y ese es, probablemente, uno de los mayores privilegios de una vida profesional: descubrir que, al final, lo que realmente permanece no son únicamente los cargos desempeñados, las empresas conocidas o los proyectos realizados, sino las personas que nos ayudaron a crecer y las enseñanzas que dejaron en nosotros.



BIBLIOGRAFÍA

Business Roundtable (2018, 19 agosto). *Business Roundtable redefines the purpose of a corporation to promote "an economy that serves all Americans".* https://www.businessroundtable.org/business-roundtable-redefines-the-purpose-of-a-corporation-to-promote-an-economy-that-serves-all-americans.

Cangelosi, V. E., y Dill, W. R. (1965). *Organizational learning: observations toward a theory*. Carnegie Institute of Technology.

Colón Palasí, A. (2025). *Del manicomio a la Real Academia: algunas reflexiones sobre las ideas de Platón*. Discurso de ingreso como académico de honor. RAED.

Cunningham, L., y McGregor, J. (2015, 17 agosto). Why big business is falling out of love with the annual performance review. *The Washington Post*.

Deloitte (2020b). *Purpose is everything.* Deloitte Global Marketing Trends 2020. https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/consultancy/deloitte-uk-consulting-global-marketing-trends.pdf.

Drucker, P. F. (1954). *The practice of management.* Harper Business.

Fayol, H. (1917). *Administration industrielle et générale: prévoyance, organisation, commandement, controle, coordination*. Dunod & Pinat.

Gallup. (2021). *State of the global workplace report*. Gallup, Inc. https://www. gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx.

Ghoshal, S., y Bartlett, C. A. (1997). *The individualized corporation: a fundamentally new approach to management*. Harper Business.

Keller, S. (2017, 24 noviembre). *Attracting and retaining the right talent*. https:// www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/attracting-and-retaining-the-right-talent.

Las Heras, M., Palet, G., y Riera, G. (2019). *Excelencia y valores. Claves para la sostenibilidad social y empresarial*. IESE Business School & Eurofirms.

McKinsey (2020). *Beyond hiring: How companies are reskilling to address talent gaps*. McKinsey & Company. https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/beyond-hiring-how-companies-are-reskilling-to-address-talent-gaps.

Mintzberg, H. (1990). The manager's job: folklore and fact. *Harvard Business Review*. Marzo-abril 1990.

Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning*. Free Press.

Mintzberg, H. (2004). *Managers, not MBAs. A hard look to the soft practice of managing and management development*. Berret-Koehler.

Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, *5*(1), 14-37. https://doi.org/10.1287/orsc.5.1.14.

Olcese Santonja, A. (2023). La nueva economía del bien común. En: *Retos Vitales. Prevalecer en los límites del crecimiento*. RAED.

Pérez López, J. A. (1993). *Fundamentos de la dirección de empresas*. Rialp.

Peters, T. J., y Waterman, R. H. (1982). *In search of excellence: lessons from America's best-run companies*. London Profile Books.

Pfeffer, J., y Jeffrey, P. (1998). *The human equation: building profits by putting people first.* Harvard Business Press.

Porter, M. E., y Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review.* Enero-febrero 2011.

Ricart, J. E. (1992). *Organization design: The intellectual heritage*. IESE DGN-478-E. IESE Business School.

Salo, O. (2017). *How to create an agile organization*. McKinsey & Company. https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/how-to-create-an-agile-organization.

Schwab, K. (2019, 2 diciembre). *Manifiesto de Davos 2020: El propósito universal de las empresas en la Cuarta Revolución Industrial*. World Economic Forum. https://es.weforum.org/agenda/2019/12/manifiesto-de-davos-2020-el-proposito-universal-de-las-empresas-en-la-cuarta-revolucion-industrial/.

Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization*. Doubleday/Currency.

Stein, G., y Martin, M. (2016). Cinco prácticas que atraerán a los "millennials." *IESE Insight* n.º 31, 4.º trimestre 2016.

Wartzman, R. (2014, 16 octubre). What Peter Drucker knew about 2020. *Harvard Business Review*. https://hbr.org/2014/10/what-peter-drucker-knew-about-2020.

World Economic Forum (2020). *The future of jobs report*. https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2020.

Zenger, J., y Folkman, J. (2019). *How developing a coaching culture pays off*. https://zengerfolkman.com/wp-content/uploads/2019/05/How-Developing-a-Coaching-Culture-Pays-Off-LRC.pdf.

LIBROS DE JAUME LLOPIS

Distribución. Los canales de distribución en España. Jaume Llopis. ESMA, 1975.

Dirigiendo. 11 factores clave del éxito empresarial. Jaume Llopis. Gestión 2000, 2001.

Dirigiendo y reinventando la empresa. 11+1 factores clave del éxito empresarial. Jaume Llopis. Gestión 2000, 2002.

Yo dirijo. La dirección del siglo XXI según sus protagonistas. Joan Enric Ricart, Jaume Llopis y David Pastoriza. Deusto, 2007.

Management by lies. Mitos y mentiras en la dirección de empresas. Jaume Llopis. Deusto, 2009.

Qué hacen los buenos directivos. El reto del siglo XXI. Jaume Llopis y Joan Enric Ricart. Pearson, 2013.

500 tuits para dirigir mejor. Jaume Llopis. Profit Editorial, 2018.

500 tweets for better management. Amazon, 2018.

La dirección general en la época de la hiperconectividad: las nuevas coordenadas. Jaume Llopis. Tesis Doctoral. La Salle – Universitat Ramon Llull, 2022.

Las nuevas coordenadas de la dirección general. Jaume Llopis. RAED, 2023.

Inteligencia directiva. Manual para liderar equipos. Jaume Llopis. Marge Books, 2024.

¿Qué puede aprender un directivo de un país después de varias décadas de relación profesional y personal?

Con motivo de su ingreso en la Academia Nacional de Historia y Geografía de México, Jaume Llopis recorre buena parte de su trayectoria empresarial y académica vinculada a México. Desde su primera experiencia al frente de Moulinex LATAM hasta su colaboración con IPADE y su participación en consejos de administración de diversas empresas, el autor comparte decisiones, retos y aprendizajes que han contribuido a configurar su manera de entender la dirección de empresas.

Estas páginas son también una reflexión sobre cómo ha evolucionado el *management* y sobre los retos que afrontan quienes tienen la responsabilidad de dirigir organizaciones en un entorno cada vez más complejo, incierto y cambiante.

El buen gobierno, el liderazgo, la confianza, la adaptación, la internacionalización y el papel de las personas recorren un discurso que reivindica una idea esencial: dirigir consiste en construir organizaciones capaces de aprender, evolucionar y mantener su identidad y su propósito.

México aparece así como escenario de una trayectoria profesional y como una verdadera escuela de dirección. Un país del que el autor reconoce haber recibido tanto como ha podido aportar. Porque, en última instancia, este es un libro sobre la empresa, pero también sobre las personas, las decisiones y el aprendizaje que solo proporciona la experiencia.

100 A.N.H.G. POR LA CIENCIA EN SERVICIO DE LA HUMANIDAD 1925-2025

Reial Acadèmia Europea de Doctors
Real Academia Europea de Doctores
Royal European Academy of Doctors
BARCELONA - 1914