



Consolidar una empresa es algo más que su buena salud financiera. Es crear un proyecto que implique también a **clientes, empleados y cúpula directiva**. Jordi Canals apunta en su último libro a la obligación de crear proyectos que **restauren la reputación** de las empresas

ENTREVISTA a Jordi Canals, director general del Iese

“El milagro alemán lo han hecho las pequeñas empresas”



Jordi Canals frente al chalet harvardiano en el que ocupa la mayor parte de sus horas, en la sede del Iese en Barcelona

ANA JIMÉNEZ

Ramon Aymerich

Jordi Canals es el decano del Iese desde septiembre del 2001. Experto en regulación y en gobierno corporativo, este economista de 50 años dirige una de las escuelas de negocios de mayor proyección internacional, lo que le ha permitido frecuentar el circuito global de grandes ejecutivos. En su último libro, *Building respected companies* (Cambridge 2011, Londres), Canals reflexiona sobre el deterioro del prestigio de las empresas y la responsabilidad que puedan tener en ello las finanzas. Atiende a la entrevista en el campus sur de esta escuela de negocios, en un chalet de ladrillo rojo y hiedra repante que tiene el inequívoco sabor de Harvard, escuela que inspiró al Iese en su fundación.

¿De dónde surge este libro? En su arranque usted menciona explícitamente la crisis financiera del

2007-2008 como detonante...

El punto de partida es la paradoja de un mundo que ha experimentado un crecimiento muy importante de la regulación corporativa en los últimos años, pero en el que, en paralelo, se ha producido un deterioro de la reputación de las empresas. Hablo del periodo que va del 2000 al 2008. Y lo primero que salta a la vista es que no es un problema estrictamente anglosajón, occidental. Hace unos días tuve la oportunidad de viajar a China para hablar de ello. El mismo día en que llegaba, Wen Jiabao le pedía a su ministro de transportes que dimitiera por el resultado de una auditoría. Después ves casos como el de Rajat Gupta, presidente de McKinsey, acusado de pasar datos reservados a un empresario indio... no es un problema occidental.

En cualquier caso, el prestigio de los grandes grupos empresariales ha bajado en picado en la última década. ¿Cuáles son las razones?

Está la naturaleza humana, que

es incontrolable... Están también los incentivos. Cuando una empresa sustituye proyectos por códigos éticos y sistemas de compensación, empezamos a ir mal. Cuando esos incentivos salariales están vinculados a conductas de riesgo, ocurre lo que ocurre. Pero para mí, el gran problema es la excesiva perspectiva financiera con la que se observa hoy a las empresas. Que el gran objetivo sea agradar a los analistas bursátiles...

Esa obsesión por los resultados trimestrales...

Sí, y es verdad que se han producido reacciones inteligentes como las de Daniel Vasella (Novartis), que fue el primero en decir “se acabó la información trimestral”. O la de Sam Palmisano (IBM), que también ha suprimido los anuncios trimestrales. Y tienen razón en comportarse así. Cuando las empresas empiezan a recortar inversiones para cuadrar sus cuentas trimestrales, cuando se *masaja* la realidad, se

llega a donde hemos llegado... Pero que quede claro que esa nunca fue la mirada de los pioneros. Recuerdo el clásico de Alfred Sloan sobre General Motors. ¿A la parte financiera le dedica sólo un 10% del libro! Su obsesión era otra, el cómo hacer una gran empresa...

En la década de los ochenta estuvo de moda hablar de capitalismo renano, que recogía algunos de estos razonamientos...

Ahora que se habla de nuevo del milagro alemán, hay un factor del que se ha hablado poco. Es el protagonismo de sus empresas. La recuperación alemana no la han hecho los grandes grupos, sino las pequeñas y medianas empresas, muchas de ellas con un componente familiar. Quizás esas familias no estaban dirigiendo la empresa, pero estaban en el consejo... Tome usted el caso de Franz Haniel, presidente del grupo Metro. Es de los que piensa que hay que cuidar el largo plazo y no perderse en predicciones ab-

surdas. Los gestores alemanes, en su mayoría, miran al largo plazo. Incluso Peter Loscher, que preside un grupo global como Siemens, no pierde de vista el factor territorial. Siempre está pensando en Europa...

Sin embargo, pese a la crisis y pese a Alemania, la financiarización de la economía avanza...

Sí, me han criticado mucho la parte del libro dedicado a las finanzas, porque va en contra de la corriente dominante. Pero debo decir lo que veo. Por eso he titulado el libro *Building respected companies*, porque de lo que se trata es de construir empresas respetables. Reinventar la empresa. La empresa ha sido siempre una caja negra. Y durante más de 200 años, desde Adam Smith, hemos creído que el propio interés bastaría para que las cosas no se torcieran... pero no ha sido así y la verdad es que si no cambiamos, volveremos a tener más crisis.

Las empresas españolas han llegado relativamente tarde al mundo de las grandes corporaciones. ¿Qué diagnóstico haría usted de ellas?

La empresa española ha hecho un esfuerzo extraordinario en los últimos años. Tanto la del Ixex como las empresas familiares. Su reto ahora es el gobierno corporativo. Deben hacer un esfuerzo muy importante para modernizar sus mecanismos de gobierno corporativo. Pensar más en el largo plazo. Los consejos no deben ser un campo de batalla.

La empresa familiar, al menos en Catalunya, tiene a veces problemas para crecer...

Una parte de la crisis actual en las empresas responde a la falta de gobierno corporativo. Debemos acostumbrarnos a un sentido más colegial de las decisiones, a intercambiar opiniones. Los gestores deben explicarse y tienen la obligación de dar cuentas. Deberíamos matar el poder absoluto en las empresas. Y en la empresa hay todavía demasiado poder absoluto.

Usted afirma también que la reputación de la empresa repercute en la captación de talento...

Europa vive hoy una revolución social silenciosa. Estamos hablando de un fenómeno generacional, de gente que está por debajo de los 30 años, que se mueve a través de las redes sociales, que tiene muy clara la noción de independencia y que se nutre de productos y servicios *low cost*. Estos chavales no quieren la disciplina de la empresa. Por eso se hacen emprendedores... Son más individualistas y la jerarquía no les va. Cuando hablas con las grandes corporaciones, ves que tienen poca idea de todo eso pese a tener una rotación muy elevada en la gente de entre 25 y 30 años. Hay que aprender a hacer empresas atractivas para la gente...