

CONSEJO EDITORIAL

25 DE NOVIEMBRE DE 2011

CARLOS ESPINOSA DE
LOS MONTEROS

ENTREVISTA

knowsquare .

Privado y Confidencial

Prohibida su Distribución sin Autorización Expresa del Autor
y Know Square S.L.

Introducción

Cuando una sociedad no premia el esfuerzo, genera directivos (y empleados) con menor compromiso y menos estatura moral. A la larga, afecta a las empresas y al sistema. La crisis no es una crisis del liberalismo, sino del relativismo moral que se ha asentado. Esfuerzo, educación, valores, familia, Real Madrid... Carlos Espinosa de los Monteros, casado, cinco hijos, consejero de Acciona, Inditex, ex presidente de Iberia y Mercedes-Benz, nos habla de lo que de verdad importa.

Entrevista

“Una sociedad más blanda hace empresas menos competitivas”

*“Hoy llega la gente con menos formación moral.
Hay que escuchar a los jóvenes, porque de lo contrario tiran la toalla.
Le atribuyo el 50% de mi éxito profesional a mi mujer.
El liberalismo siempre ha estado en crisis.
Hay que trabajar más, no menos. Hasta que no nos pegamos un trastejo no aprendemos.
Hay que preocuparse por el crecimiento a largo plazo de la empresa.
En Inditex no hay preocupación por el dividendo.
En España lo más valioso es la familia.
Florentino Pérez ha acertado dándole autoridad al entrenador”.*

Afirma usted en el libro que “los títulos pueden constituir un buen complemento, pero nunca podrán sustituir sus valores o principios”, y añade que los valores “se enseñan en casa”. Si un directivo no lo ha aprendido en casa, ¿puede aprender valores fuera?

Todo es posible, pero si es en casa, es más fácil. En el colegio, en la Universidad y en los cursos de postgrado se enseña algo de valores y ética, pero muy poco. Antes estaban más preocupados por el asunto y había más instituciones: los colegios eran menos permisivos, era más frecuente tener hermanos en casa (y los hermanos cumplían una misión formativa y educadora fundamental), también estaba el servicio militar que enseñaba disciplina... Hoy llega la gente con menos formación moral. Sin embargo, le reconozco que no me veo capacitado para ponerme al frente de un programa de MBA y decidir qué poner y qué quitar.

Defiende usted la importancia del idioma, ¿cómo ha puesto en práctica esta afirmación con sus hijos?

Tengo cinco hijos, todos están entre los treinta y cuarenta años. Procuré desde el primer momento que aprendiesen inglés y todos han estado al menos un año fuera. Mis hijos, en familias, mis hijas en colegios.

El mundo se ha vuelto idiomáticamente bipolar. Yo creo que salvo el chino, los demás idiomas han perdido empuje. Así y todo, también aprendieron francés. El alemán, idioma con el que he tenido mucha relación en mi etapa de presidente de Mercedes-Benz, es muy difícil. A los alemanes que trabajan con nosotros siempre les contábamos el mismo chiste: “¿Qué hace un alemán al despertarse? Da gracias a Dios por no tener que aprender alemán”.

Las encuestas indican que el 70% de los estudiantes universitarios quiere ser funcionario. Usted mismo es funcionario. ¿Les recomendó a sus hijos hacer unas oposiciones?

Ninguno de mis hijos es funcionario, y la verdad es que tampoco les animé y no lo recomiendo. Es lógico que salgan esos resultados en las encuestas, ya que ante la incertidumbre la gente busca seguridad. Pero el funcionariado es un freno al impulso emprendedor.

¿Y por qué dejó SEARS para estudiar las oposiciones a Técnico Comercial? ¿No pudo buscar otras oportunidades laborales?

En mi caso estaba poco motivado en la empresa en la que trabajaba. Ahí aprendí a que hay que escuchar a los jóvenes, porque de lo contrario tiran la toalla. Cualquier iniciativa que proponía se caía porque *"había que aplicar el manual de implantación a rajatabla porque estaba muy probado"*. En esas un buen amigo mío me enseñó el programa de oposiciones a Técnico Comercial, me entusiasmó, y me uní a él sacándomelas en dos años.

Y además su mujer, en aquel tiempo su novia, le animó. Su mujer Maria Eugenia fue un apoyo pero hay consortes que son el enemigo.

Llevo 40 años con ella y seguimos enamorados. Mi mujer estudió derecho, dejó la carrera y un puesto de trabajo para irse conmigo a Chicago. Trabajaba en un despacho, en Hermosilla. Salió un concurso en Iberia y lo sacó. Al tener el primer hijo pidió la excedencia y luego a continuación la segunda para irnos a Chicago. A la vuelta, pensó en volver a Iberia, pero yo ya ejercía de presidente y le dije que no era adecuado. Me amenazó: *"Si no me concedes la reincorporación, te demando"*. Finalmente no me demandó. Ella se dedicó después a la educación de nuestros hijos, aunque yo también he podido dedicarles mucho tiempo.

Mi mujer ha sido siempre un gran apoyo. Le atribuyo el 50% de mi éxito profesional. Pero es cierto que hay mujeres que envenenan el pensamiento de directivos. Escoger a la mujer adecuada es un factor de suerte. Yo me casé con 26 años y quizás a esa edad miramos en la pareja cosas muy diferentes a la que después se precisan.

200 páginas de aprendizajes pero apenas hay referencias a la conciliación.

Es que ese verbo, *"conciliar"*, no existía antes. En mi caso, no hemos hecho vida fuera del trabajo sin nuestros hijos. Hoy es más difícil, los matrimonios trabajan los dos, lo que disminuye la atención a los hijos. Hay profesiones que permiten la conciliación (trabajando desde casa, con flexibilidad horaria), pero otros puestos de trabajo no. Hay que hacer compromisos.

En los países nórdicos es más fácil conciliar porque la gente está más sola, más triste. En España lo más valioso es la familia, lo que explica que en épocas de enorme desempleo sirva de paraguas. La familia es solidaria.

En el Ministerio de Comercio se empapó de liberalismo. Hoy parece que está pasando por momentos malos...

El liberalismo es un pensamiento filosófico que hay que plasmar. Poco quieren comulgar con su componente económico. Si le preguntas a la gente por la libertad en el plano político, todos te dicen que sí. Si le preguntas a la gente por la libertad en el plano económico, hay dudas. Igual que con el comunismo hemos tenido una aplicación práctica en el telón de acero, casi nunca se ha implantado el liberalismo en lo económico. La estructura económica sigue siendo esencialmente intervencionista. Así que el liberalismo siempre ha estado en crisis.

Lo financiero está en el corazón de las crisis. En su recorrido profesional está el comercio y la industria, pero no las finanzas. De hecho, menciona que en su experiencia es gente con poca humildad, salvo excepciones.

La raíz de la crisis está en la ambición humana, en el relativismo moral. Se le vendió a la gente que con poco esfuerzo podía acceder a todo. Era una promesa sin contra-partida. El que algo quiere algo le cuesta.

Hay que trabajar más, no menos. Falta en la sociedad más mensajes correctores. Al final esto se corrige como a los niños: hasta que no nos pegamos un trastazo no aprendemos.

¿No le ofrecieron nunca entrar a formar parte de un Consejo en una entidad financiera?

Sí lo han hecho, pero no llegó a cuajar. Verá, yo de ese negocio no sé mucho, así que es mejor no meterme.

Las entidades financieras son necesarias. Con los mecanismos financieros actuales se ha dado el mensaje equivocado de *"empieza a disfrutar ya de todo"*. En el modelo tradicional son pequeñas conquistas: empezabas con una mano delante y otra detrás. Luego uno se compraba una casa, luego una nevera, luego más adelante un televisor. Con esfuerzo. Hoy se anticipa todo esto.

Apunta en su libro "Cosas que me enseñó la vida gracias a la Empresa", de Editorial Deusto, que no se puede pagar lo mismo a dos personas en el mismo puesto de trabajo, sino que hay que ligarlo al desempeño. Una de las causas de la crisis fueron los *bonus* a los directivos de banca ligados al corto plazo.

Hay que gestionar viendo el largo plazo de las empresas, sin preocuparse tanto del trimestre, aunque esto cada vez es más difícil si cotizan. Yo soy consejero en algunas cotizadas, como Inditex, pero en Inditex no hay preocupación por el dividendo. El máximo accionista está preocupado por hacer crecer la empresa en el largo plazo. Otras no.

En relación con la Dirección de equipos, una pregunta rápida, ¿equipo fiel o equipo bueno?

Esa es fácil. Equipo bueno, a pesar de los riegos que implique. Siempre equipo bueno.

Como madridista, ha observado que entre la primera etapa de Florentino (más el inicio de la segunda) hasta la llegada de José Mourinho hay un cambio de estrategia de dirección. Parece que no basta con contratar sólo a los mejores como se hacía antes...

De este tema sí que sé. Hay que contar con los mejores, pero luego deben trabajar como un equipo, como una orquesta. Ese es el rol del entrenador. Antes no tocaban armoniosamente, no había autoridad.

Hoy con José Mourinho hay autoridad. El director manda, si bien es cierto que tiene sus caprichos y veleidades y hay a quien le gustarán o no, pero en este caso Florentino Pérez ha acertado dándole autoridad al entrenador. Ahora se conoce como “*empowerment*”.

FECHA ENTREVISTA – 15 de noviembre de 2011

SOBRE – Entrevista con Carlos Espinosa de los Monteros

LUGAR – Fundación Rafael del Pino, bajo el auspicio de la Editorial Deusto (Sira Coll y Roger Domingo)

© Know Square SL