

# EX<sup>2</sup>

# Executive Excellence

Edición  
española  
nº183

*Management para directivos*

**14th GPDF:**

Encendiendo el  
espíritu emprendedor

Jordi Gual  
Adrian Wooldridge  
Muriel Pénicaud  
Rita McGrath  
Gary Hamel  
Scott Anthony  
Mark Esposito  
Andreu Raya Demidoff...

# Despertando el espíritu de *performance*

*Para renovarse, el mundo necesita energía  
emprendedora. ¿Cómo cultivarla?*

La palabra *performance* procede del verbo inglés “to perform”, que significa realizar, completar, ejecutar o efectuar; y en lenguaje de *management* abarca aspectos como rendimiento, actuación o desempeño. El título de la 14 edición del Global Peter Drucker Forum: *Performance that matters. Sparking the entrepreneurial spirit*, bien podría ser traducido como “El desempeño que importa. Despertando y/o encendiendo el espíritu emprendedor”. Dentro de dicho foro, y en su sesión de clausura que a continuación reproducimos, tuvimos el placer de escuchar al profesor Jordi Gual.

Es la primera vez que un reputado ejecutivo y profesor español toma la palabra en el más importante congreso de *management* del mundo. El panel del señor Gual, presidente de VidaCaixa, ex presidente de CaixaBank (2016-2021), *research fellow* del Centre for Economic Policy Research (CEPR) de Londres y profesor del IESE, estuvo compuesto por Muriel Pénicaud, ex ministra de trabajo francesa y actual embajadora en la OECD; por Adrian Wooldridge, quien ha pasado 32 años en *The Economist* y es autor de *The Aristocracy of Talent*, y por André Loesekrug-Pietri, presidente ejecutivo de JEDI (*Joint European Disruptive initiative*). Todos ellos conversaron bajo la moderación de Wolfgang Lassel, CSO de Peter Drucker Society.

**WOLFGANG LASSL:** *Para Peter Drucker, el management es un instrumento para mejorar la prosperidad social, y de ello hablaremos en este panel multidimensional. ¿Qué es necesario para que nuestra sociedad tenga performance empresarial? Adrian, ¿qué podemos hacer para cultivar el espíritu emprendedor? ¿Cuáles son las palancas sociales?*

**ADRIAN WOOLDRIDGE:** ¿Cómo podemos despertar el espíritu de *performance*? Hay un sistema meritocrático de recompensas en la sociedad y en los países que han abrazado el espíritu de este concepto que ha tenido éxito. Significa juzgar a las personas como individuos y no como miembros del grupo; tener sistemas de rendición de cuentas y un modelo de educación amplio que permita encontrar el talento en la sociedad.

Los países más meritocráticos siempre han superado a los menos. Sucede igual en las compañías o instituciones. Los sistemas meritocráticos han hecho crecer la prosperidad y han sido el medio de cohesión de los países occidentales. Hoy se observa una repulsión de los principios meritocráticos y una insistencia en los derechos de los grupos por encima de los méritos individuales. Se prima el patrimonio por encima de la excelencia, desmantelándose sistemas de medición objetivos. Estamos desmontando el sistema meritocrático de *performance* en los países occidentales, en un momento donde China implementa un riguroso modelo de meritocracia. Si en el pasado el mundo occidental ha encendido el sistema emprendedor, hoy parece que lo está desechando. La consecuencia social de ello es una desviación del poder de Occidente a Oriente, de sociedades liberales a regímenes autoritarios.

“Hoy se observa una repulsión de los principios meritocráticos y una insistencia en los derechos de los grupos por encima de los méritos individuales. Se prima el patrimonio por encima de la excelencia, desmantelándose sistemas de medición objetivos”

Adrian Wooldridge

**W:L.:** *¿Por qué estamos haciendo esto?*

**A.W.:** Vivimos bajo un movimiento intelectual que, en vez de poner las capacidades del individuo en el centro, ataca este planteamiento. Esta *intelligenza* está empeñada en desmantelar sistemas de medición que son vitales dentro de una sociedad meritocrática.



“ Hay muchos estereotipos en torno al sector público y privado. Uno habla de preferencias y otro de eficiencias. Uno de logros y otro de resultados. Es lógico; pero el interés por los propósitos y el bien común existe en ambos ”

Muriel Pénicaud

¿Por qué ocurre esto? Básicamente opino que hay una marea de repulsión extendida contra los principios fundamentales del liberalismo. Asistimos al crecimiento de un populismo centrado en la demonización de las élites y el conocimiento; en la destrucción de principios fundamentales, poniendo en valor “su autoridad ética”. Existe un rechazo generalizado a lo que hizo, a través del liberalismo, que Occidente no solo fuese un entorno bueno para vivir, sino también un entorno próspero. Estamos cometiendo una especie de autoinmolación intelectual.

**W.L.:** Como alguien que conoce profundamente el sector público, ¿cuál es su opinión, Muriel?

**MURIEL PÉNICAUD:** Muchos consideran que no existe espíritu emprendedor en el sector público, incluso que solo sirve para complicarnos la vida. Sin embargo, hay ejemplos de lo contrario, también en Francia, donde tenemos una reputación... Siendo ministra de trabajo francesa, reformamos el código liberal. Algo que parecía imposible, se hizo además con la colaboración de la Administración, de *partners* sociales y con el Parlamento. También se han puesto en marcha leyes de inclusión y de igualdad de género. Tras esta implementación, llegó la crisis del COVID. Se esperaba que la Administración fuese tímida para actuar a escala y con rapidez. Muchos funcionarios civiles están en sus posiciones por un sentido de propósito y deber; por el bien común. En esos momentos, y ante esa realidad, se tuvo que adoptar una actitud emprendedora. El Gabinete diseñó rápidamente un sistema para que más de un millón de compañías pudieran recibir ayudas. Se desarrolló en un tiempo récord un sistema tecnológico para que los empleados pudieran recibir sus nóminas. El Gobierno respondió en 48 horas a las solicitudes de pagos de las empresas. Mi conclusión es que, ante un reto como aquel, y otros que se presenten en el futuro, deberemos

unir la energía del sector público con la del privado para, actuando de forma combinada y colaborativa, encontrar soluciones.

**W.L.:** Básicamente, lo que nos dice es que la reputación del sector público no refleja la realidad.

**M.P.:** No pretendía decir eso, sino más bien que se puede cambiar la realidad poniendo a las personas adecuadas en los sitios adecuados, de manera que estén en una situación de generar cambio. Cuando las personas dentro de la Administración comienzan a trabajar con el sector privado, encuentran respuestas.

**W.L.:** ¿Cuáles son los principales obstáculos para el diálogo entre sector público y el privado? ¿Cómo afecta la amplitud y complejidad de lo que consideramos sector público a la hora de conseguir resultados?

**M.P.:** He cambiado de un sector a otro hasta en cuatro veces, con lo cual me considero “bilingüe” en sus idiomas. Hay muchos estereotipos acerca de ambos. Uno habla de preferencias y otro de eficiencias. Uno habla de logros y otro de resultados. Es lógico; pero el interés por los propósitos y el bien común, junto con una visión a largo plazo que nos permita construir un puente entre los dos entornos, existe. Haciéndolo, obtendremos soluciones para los problemas que tenemos que enfrentar, creando nuevas realidades.

Con respecto a la segunda parte de su pregunta, la diversidad del sector privado también es muy amplia. No me interesan tanto las definiciones como las dinámicas. Siempre encontraremos guerreros, pioneros... en todas partes; en un ayuntamiento, en una *start-up* o en una fundación. Cómo construir con ellos para crear movimientos es lo relevante. No importa de dónde vengan, sino cómo los conectas y les permites cambiar la realidad.

**W.L.:** Jordi, desde su amplísima experiencia en el sector privado, ¿cómo liberas el *performance* y qué frenos te encuentras?

**JORDI GUAL:** Mis comentarios iniciales buscarán un camino intermedio entre las dos intervenciones previas, ligado a lo que se ha hablado en el panel anterior acerca del *shareholder value*. Esencialmente, pienso que para mejorar el *performance* en nuestras sociedades y economías, deberíamos cuestionar el modelo central de las compañías que tenemos en las economías de libre mercado. Este modelo es el de una empresa cotizada con propiedad dispersa. Creo que algunos de los problemas que sufrimos para mejorar nuestro *performance* como sociedades se deben al predominio de estos modelos de negocio. Deberíamos de estructurar los negocios y las relaciones, para que tengan de alguna manera como referencia a organizaciones –como es el caso de la Fundación Bancaria “la Caixa”, CaixaBank y VidaCaixa– que proveen de estabilidad y orientación a largo plazo.



Jordi Gual, presidente de VidaCaixa.



Muriel Pénicaud, ex ministra de Trabajo de Francia, y Jordi Gual, presidente de VidaCaixa, en el 14<sup>th</sup> Global Peter Drucker Forum.

“Ese modelo donde las empresas tienen un propósito que va más allá de los beneficios (de hecho, los beneficios son los medios para alcanzar el propósito) se logra mejor cuando se tiene un socio de referencia”

Jordi Gual

Uno de los problemas más importantes de la propiedad dispersa es la tiranía de los mercados de capitales. Tener que ocuparse de los resultados trimestrales o considerar el precio de la acción hace que se tomen decisiones no correctas estratégicamente. La existencia de un accionista de referencia, alguien que tiene cuidado respecto de lo que ocurre en los mercados de capitales, pero que al mismo tiempo puede resistir sus presiones, es fundamental.

Una segunda dimensión donde la existencia de un socio de referencia ayuda es la prevención, o asegurarse de que el problema de agencia (mencionado en el panel anterior) sea solventado. No existe nadie como el socio de referencia a la hora de asegurar, como dueño significativo, que los gestores estén bien motivados y acometan esfuerzos alineados con la propiedad. Obviamente, siempre se deben considerar conflictos potenciales de interés, pero existen muchas maneras de garantizar que los intereses de los minoritarios sean protegidos.

La tercera dimensión donde la existencia de un socio de referencia ayuda es cuando se ha de luchar con la excesiva tendencia de las empresas a focalizarse en los accionistas y de pensar que la compañía solo es propiedad de ellos. Opino que esta forma de pensar está fundamentalmente equivocada. Las empresas no están comprometidas solo con accionistas y detentadores de bonos, sino que hay otras personas que han contribuido y, en el pasado, han invertido capital humano en la compañía. Las comunidades donde estas compañías operan también han aportado, y el modelo de *stakeholders*, ese modelo donde las empresas tienen un propósito que va más allá de los beneficios (de hecho, los beneficios son el medio para alcanzar el propósito) se logra mejor cuando se tiene un socio de referencia. Este mantiene el propósito y se asegura de que los diferentes *stakeholders* sean tomados en consideración.

Evidentemente, no digo que todas las empresas tengan que ser así, pero no deberíamos penalizar este tipo de compañías, sino cerciorarnos de que puedan coexistir con otras. Es más, la economía de libre mercado se beneficiaría de la diversidad de estructuras empresariales, al tiempo que el *performance* de nuestra sociedad y de nuestra economía sería mejor

**W.L.:** ¿Está planteando que *performance* es un tema de gobernanza?

**J.G.:** *Performance*, en gran medida, tiene que ver con cómo nos organizamos, los incentivos que proveemos a nuestros empleados, la motivación que les damos... Gestionar organizaciones va mucho más allá de obtener resultados trimestrales. Con un socio de referencia –y el caso de una fundación es quizás una de las mejores situaciones, pues su horizonte temporal es ilimitado–, permite asegurarse de que las decisiones que se tomen sean siempre a largo plazo, sin sucumbir a las presiones a corto plazo. Es importante que estos propietarios, sean fundaciones o familias, tengan ellos mismos una buena gobernanza para garantizar la continuidad del cambio, manteniendo el propósito de la organización.

**W.L.:** Con su experiencia en tecnología, innovación y mercados de capitales, ¿cuáles son las palancas claves para un mayor *performance*, sobre todo desde una perspectiva europea?

**ANDRÉ LOESEKRUG-PIETRI:** Desde 2019 con el COVID, la crisis económica y la guerra de Ucrania, Europa es la gran perdedora. Solo podremos salir innovando, buscando nuevas soluciones y proyectándonos hacia el futuro. Las grandes compañías europeas raramente planifican más allá de dos o tres años. El Estado, que supuestamente es el

“La existencia de un socio de referencia –y el caso de una fundación es quizás una de las mejores situaciones, pues su horizonte temporal es ilimitado–, permite asegurarse de que las decisiones que se tomen sean siempre a largo plazo”

Jordi Gual

garante de los intereses comunes, no se hace planteamientos a largo plazo ni tampoco es muy ágil. En Europa pasamos de una crisis a otra. Quizás reaccionemos mejor, pero no planificamos las pandemias ni planificamos la estrategia energética –analicemos el caso de Alemania–, y ahora estamos eliminando los motores de combustión interna y lanzándonos hacia una nueva dependencia (tierras raras).

Una pregunta es quién puede solucionar esta forma de actuar y creo que la respuesta está en la confluencia entre el Estado, las *start-ups* y los emprendedores. Hemos entrado en el mundo de las grandes apuestas, como Tesla o SpaceX. Creo que el riesgo es no hacer ninguna apuesta. Hay que tener visión de futuro y capacidad de anticipación.

El papel del Estado no ha de ser el de emprendedor, pues corremos el riesgo de acabar en la política de las viejas escuelas francesas, donde el Estado cree que puede funcionar de un modo piramidal. La descentralización y el empoderamiento son esenciales, como también lo es la interdisciplinariedad. Pensando en Europa, deberíamos ser quienes anticipemos lo que ocurrirá en nuestros cuatro puntos cardinales.

**W.L.:** ¿Cuál es su opinión sobre el papel del Estado, Jordi?

**J.G.:** En este escenario post-pandémico y de guerra en Ucrania, el rol del Estado ha crecido significativamente, y seguirá haciéndolo.

Si bien estoy de acuerdo con que se puede imbuir el espíritu emprendedor dentro del Estado, este también tiene multitud de restricciones respecto de tipos de trabajo y de lo que se puede hacer, ya que hablamos de dinero público. En este caso, en el que hemos visto al Estado crecer en su rol recientemente, creo que ha sido algo positivo, porque al fin y al cabo es el asegurador de última instancia de nuestra sociedad. Cuando ocurre una catástrofe es nuestro seguro colectivo y está bien que actúe en esos momentos; pero, cuando esa catástrofe termina, debería dar un paso atrás y dejar que la sociedad civil florezca.

Respecto de lo que decía André, me asusta que el Estado apueste por cosas, grandes o pequeñas, porque quienes lo hagan pueden ser manipulados o servir a intereses creados que tengan fácil acceso al Estado. *Performance* en nuestras economías o sociedades debería tratar también de la recuperación del espacio de la sociedad civil, para que esta pueda tomar decisiones. Ocurre lo mismo en Europa. ¿Por qué no es Europa un actor real en el mundo? Creo que es debido a que los muchos intereses creados, por parte de los estados miembros, lo impiden. Impiden la integración plena de nuestras economías. Muchos argumentan que tenemos sociedades y culturas diferentes. Personalmente, pienso que son intereses creados, algo con lo que Adrian estará de acuerdo. Al final, se trata de que la compañía más eficiente, sea francesa española o italiana, progrese dentro del mercado europeo.

**W.L.:** ¿Cuál sería la solución?

**A.W.:** Otra manera de prender el espíritu emprendedor es volver a las esencias o a lo fundamental. En las últimas décadas, hemos visto a instituciones expandirse por todos lados. Intentando hacer demasiadas cosas, acaban siendo incapaces de hacer algo bien. Obviamente, la meritocracia es uno de esos fundamentos al que retornar, como también lo es la capacidad de focalizarnos. Tenemos expandidas instituciones carentes de foco, compañías que creen que su trabajo es solventar todos los problemas de la sociedad. Fracasarán si intentan hacer eso; la función de las compañías es producir bienes y servicios a precios razonables, mientras innovan para mejorarlos. Tratar de solucionar los problemas de la sociedad solo las debilita a la hora de hacer su tarea fundamental.

Pienso además que la teoría del *management* ha perdido foco. Creo que su función es la de hacer de las compañías, de las sociedades y del Estado entornos más competitivos y eficientes. Lo que nos encontramos ahora es todo eso que gira alrededor del propósito. ¿Y qué significa? Para mí, nada. Tenemos bancos centrales que han perdido su foco en la inflación, y ahora dicen que tienen que resolver la crisis climática... Como decía, hay una serie de instituciones que, a causa de la decadencia o de la autocomplacencia, no se están centrando en sus trabajos reales. Debemos poner foco, recuperar la meritocracia... ¡volver a las clásicas *Veritas liberales!*

**J.G.:** Simpatizo con la afirmación que haces sobre los bancos centrales. Jan Tinbergen, primer Nobel de Economía en 1969, decía: “En políticas económicas, para cada objetivo un instrumento”. Creo que los bancos centrales no deberían ocuparse del cambio climático, sino centrarse en política monetaria ●



Adrian Wooldridge, columnista de Global Business en Bloomberg Opinion.