

## ENTREVISTA

LUIS MANUEL CALLEJA, PROFESOR DEL IESE

*“El directivo debe tener unos mínimos y sobre ello construir”*A. FUENTES. VIGO  
afuentes@atlantico.net

■ Luis Manuel Calleja es profesor extraordinario de Dirección Estratégica en el IESE de la Universidad de Navarra tras graduarse en Física en la Universidad Complutense. Aparte del IESE es profesor de Política de Empresa en Montevideo (IEEM), en Lisboa (AESE), Sao Paulo (ISE), del Instituto Superior de Empresas de Moda en Madrid, LMS de Luanda (Angola) y MDE de Abidjan (Costa de Marfil). Hace unos días presentó en Vigo el programa de perfeccionamiento directivo del IESE que se desarrollará en Galicia a partir de abril. Da clase en Angola y Costa de Marfil. ¿Qué diferencias aprecia con directivos españoles? Que ellos son mucho más optimistas, pero es normal porque son países emergentes y están creciendo y su única limitación es la imaginación. Aquí no es así porque las circunstancias son lo que son. Mucho menos cínicos y con más principios. En el caso de

Costa de Marfil más trabajadores. Pasan de la convicción a la decisión y a la acción más rápidamente. Además es gente más joven con todo lo bueno y lo malo que tiene eso.

**Y en España ¿qué tal está el nivel de dirección de las empresas?**

Con la crisis empieza a mejorar un poco. Con la época buena empeoró de forma que no hacía falta ser bueno para ganar euros. Ahora tienes que ser francamente bueno, muy trabajador y fiable, es decir, si digo una cosa se va a cumplir y si no lo digo. Hasta hace poco había en España una población flotante que vivía del cuento, de los contactos, y eso está desapareciendo porque los contactos tampoco eran tan buenos. En esencia lo que se necesitaría es más capacidad de gestión directiva buena en el campo político. Pero respondiendo a tu pregunta, los directivos españoles están mejorando ahora porque empeoraron mucho durante la bonanza.

**¿En la política también son ne-**

**cesarios buenos gestores?**

Esevidente. La diferencia entre un político y un filósofo es que el político tiene que hacer que las cosas cambien. Para eso, en la época clásica cuando Aristóteles los problemas de la política eran muy pequeños y bastaba con tener una serie de virtudes morales básicas. Ahora se necesita capacidad para hacer, es decir, hacer que otros hagan. Es necesario gente eficaz y no necesariamente tecnócratas. Pero hace falta mejorar mucho porque las carencias de los políticos son aterradoras. A la política no van los mejores.

**¿Por qué los mejores no quieren ir a la política?**

Creo que tiene que ver con la partitocracia porque los partidos son empresas muy particulares donde la forma de progresar es hacer la pelota a otros, no es una meritocracia. El sistema es perverso. En España no hay un tipo de políticos que sí hay en EE UU que es gente que entra y sale de la política, aquí hay más de los que se convierte en una

profesión.

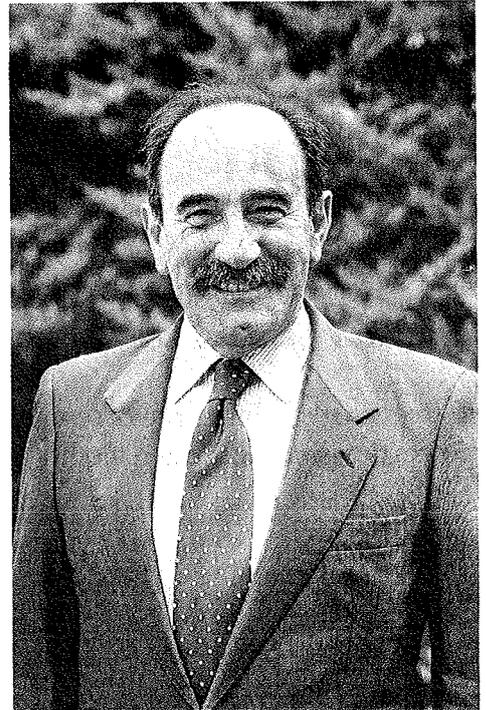
**¿Y en las empresas?**

Aristóteles decía que para ser un buen dirigente hay que ser inteligente, un tipo espabilado, prudente y afecto al régimen. Es raro que en los sitios donde trabajamos el jefe sea el más listo de la empresa, de lo que se trata es que tenga suficiente mérito y sea de confianza. Dentro de ese mérito hay una capacidad muy importante que es la de rodearse de gente mejor que uno. Pero normalmente cuando te nombran directivo es que tienes unos mínimos pero te vas haciendo bueno en el ejercicio del cargo.

**¿Las capacidades de la dirección son innatas o se adquieren?**

Hay una serie de conocimientos, también aptitudes y luego capacidades innatas. Los conocimientos son fáciles de adquirir, las aptitudes menos aunque se adquieren y las cualidades innatas apenas se desarrollan. Tienes que tener unos mínimos y luego se puede mejorar. Hay mucho fraude en este sentido entre las escuelas de negocios que hablan de formar en el liderazgo. ¿Se nace o se hace? Pues debe haber unos mínimos y sobre ello construir. Lo que pasa es que son puestos atractivos y hay gente a la que le cuesta un esfuerzo vital. El grueso del desarrollo no se hace en la escuela de negocios sino en el trabajo.

**¿Hay un liderazgo por género?**



Luis Manuel Calleja.

Sí, hay cosas específicas. Pero luego hay muchas mujeres con características masculinas y viceversa. La mujer baja más al detalle, el hombre se abstrae más, se va a las nubes. Hay una asignatura aún pendiente de mayor presencia de mujeres en puestos de responsabilidad.

**¿Qué le parece la propuesta de la Comisión Europea de exigir**

**unos mínimos de mujeres en los consejos?**

Es discutible. Lo que sí es cierto es que no puede dejar de lado gente con talento. Muchas de las cosas que vemos son masculinas y la otra mitad del mundo no lo es y hay puntos de vista femeninos que no están en las empresas, aunque se están incorporando rápidamente. ■