

**Directivos****Llega el estilo portugués a la alta dirección**

Barclays, Ikea, KPMG, Lola... confían cargos de responsabilidad a ejecutivos lusos. Los idiomas juegan a su favor

**Julián Díez** - 14/04/2012 - 07:00

Desde que salgo de mi casa en Madrid hasta que llego a la de Lisboa, no encuentro ningún semáforo", explica el presidente del Forum dos Portugueses en Madrid, Manuel Pereira. Es su resumen de cómo ha evolucionado la relación entre las dos capitales ibéricas para la gente de negocios que se traslada de una a otra. Con una novedad reciente: el incremento de la presencia portuguesa en España.

Puede que no esté por llegar el AVE, suspendido por el Gobierno portugués debido a las dificultades económicas que atraviesa el país, pero las frecuencias y buenas tarifas aéreas lo suplen sin complicaciones. Y si en lo personal el traslado se hace cada vez más sencillo, en lo profesional crecen los factores para facilitar la llegada de portugueses.

Según el profesor Jorge Ribeirinho Machado de la escuela de negocios de la Associação de Estudos Superiores de Empresa (AESE), "las multinacionales tienen en Portugal un buen país-piloto: es un mercado lo suficientemente pequeño para poder experimentar personas, ideas y productos nuevos, y suficientemente grande y exigente para que los resultados sean relevantes. Así, que un directivo haga aquí un buen trabajo muestra su potencial para hacerlo en mercados grandes". Por ejemplo, Barclays ha puesto para el área de Iberia a mandos portugueses en distintos frentes, como el financiero y el de operaciones. Sobran ejemplos de directivos lusos que han conquistado puestos de relevancia a nivel mundial: Carlos Gomes en Peugeot, Miguel Fonseca en Toyota, Antonio Viana-Baptista en Credit Suisse, Carlos Tavares en Renault... Varios con un primer paso por España como trampolín.

Todo ello lo facilita también el que un creciente número de multinacionales tratan a Iberia como un mercado único. Por ejemplo, para Ricardo Pinheira, de Ikea, que recibió la oferta de trasladarse a Madrid ante el paso de su predecesor español a la central de Suecia con un resultado inmediato: "Casi me ha sido más fácil adaptarme aquí que en los traslados que he vivido dentro de Portugal".

No hay datos sobre el número de portugueses llegados a Madrid con cargos de responsabilidad, ni tampoco de cuántos lo han hecho ascendiendo en multinacionales, enviados por firmas de capital portugués o emprendiendo sus nuevos negocios. Manuel Pereira sí constata que el número es creciente y que en estos momentos su Forum dos Portugueses, que organiza encuentros de mandos de su país en España con personalidades políticas y económicas de ambos lados de la frontera, maneja una base de datos con un millar de nombres.

¿Cuáles son los factores favorables a los portugueses para este creciente protagonismo? El más obvio es su mayor don de lenguas: "El portugués tiene una gama de sonidos muy amplia, que nos facilita adquirir otros idiomas". José Esperança, vicerrector del Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa (Iscte-IUL), añade que se suma la enseñanza del inglés "desde muy temprano en la escuela, con la ventaja de que todos los contenidos audiovisuales están subtítulos, nunca doblados".

Luego están las dificultades puntuales de la economía portuguesa, que atraviesa una crisis más dura que la española, y su tamaño. "Creo que el ser un país más pequeño que la media europea nos lleva a buscar retos diferentes y movernos persiguiendo otra escala", apunta Miguel Simoes, de la agencia publicitaria Lola. Un factor que se suma a la historia emigrante y viajera del país, que contribuye a una prudente humildad, como apunta Paulo Soares, de Campofrío: "Es general la capacidad del

directivo portugués de conectar con otras culturas y comprenderlas bien, algo que quizá hayamos heredado de los tiempos de los navegantes". Al dirigir equipos, el directivo portugués "es una persona muy emocional y atenta a los sentimientos de los demás, en ocasiones en exceso", apunta Simoes. Ribeirinho Machado incide en que los mandos de su país "son de trato fácil, también buenos en el diagnóstico y en el plan táctico, y saben adaptarse muy bien al contexto en que se encuentren". Capacidad de trabajo y seriedad son otras cualidades que los portugueses se atribuyen y sus éxitos ratifican.

"Pasé de llevar tres a catorce tiendas"

Ricardo Pinheiro. Departameto 'Country Sales Manager' de IKEA en España

Aunque cree que las ideas iberistas de un futuro común para España y Portugal resultan un poco exageradas, Ricardo Pinheiro no pone ningún otro obstáculo a la relación entre ambos países y manifiesta su satisfacción con un país de adopción "en el que no me importaría pasar toda mi vida" después de poco más de un año desde su traslado.

Cree que el ejemplo de la autopista entre Vigo y Oporto, "donde no es posible saber en qué país te encuentras porque hay tantas matrículas de uno como de otro", es una muestra del futuro, así como el hecho de que "cuando un equipo español llega lejos en un torneo de fútbol, los portugueses van con él. Había desconfianza hacia lo español hasta hace unos 30 años, pero creo que la eliminación de las barreras fronterizas tuvo un efecto psicológico importante". En su caso, no cree que España sea necesariamente un trampolín, tanto porque su mujer es española como porque "dentro de mi empresa es un destino interesante en sí mismo. He pasado de la gestión de tres tiendas a encargarme de catorce, con personas de quince nacionalidades en mi entorno y un ambiente muy creativo".

"España es nuestro destino natural"

Sofía Delgado. Directora de 'Corporate Finance' De KPMG en España

Ya pasó por España hace una docena de años, en su primera experiencia internacional con JP Morgan antes de ser destinada a Londres. Entonces, España fue un trampolín: "Es el destino natural para un portugués que quiera trabajar en el extranjero, porque estás fuera de casa sin que nada se te haga extraño". Sofía Delgado volvió a Lisboa y hace dos años fue seleccionada por head hunters para su actual puesto en KPMG, en el que ahora ve en cambio España como "un destino por tiempo indefinido" en su posición como asesora de adquisiciones y fusiones en el sector financiero.

Delgado, como buen número de sus compatriotas, participa en distintos foros de internet y agrupaciones que reúnen a portugueses en el extranjero, con periódicas reuniones y cenas: "La idea es también contribuir a la promoción del talento portugués fuera de nuestro país".

Al igual que los otros directivos portugueses en España, se muestra preocupada por la situación de su país, pero igualmente cree que existe un futuro común esperanzador: "Estamos en el buen camino, con modificaciones legislativas como las españolas. Pero la situación será muy difícil aún un par de años, y allí todavía peor, con salarios más bajos que aquí".

"El carácter abierto facilita la adaptación"

Paulo Soares. Vicepresidente 'Finance & information systems' de Campofrío

Después de 13 años al frente de Nobre, filial de Campofrío Food Group en Portugal, Paulo Soares recibió la oferta de incorporarse a la central como vicepresidente encargado de finanzas y tecnologías de la información. Desde entonces, trasladó toda su familia a Madrid y se siente cómodo en su nuevo entorno: "La adaptación es fácil por el carácter abierto de los españoles y la cercanía de nuestras culturas. Además, en mi caso cuento con la ventaja de formar parte de una multinacional en la que

trabajamos gente de países muy diferentes y en la que la plantilla no se fija en la nacionalidad de las personas".

A ello suma la humildad que cree característica de los directivos portugueses, "que nos hace ser conscientes de que venimos de un país pequeño pero no necesariamente menor, y que nos motiva para afrontar retos importantes".

Soares destaca también el buen momento en las relaciones de ambos países: "El entendimiento está produciéndose a todos los niveles: entre los gobernantes, entre los empresarios... Al final, un contexto económico, financiero e incluso social como el que vivimos obliga a que tengamos estrategias concertadas. Nos une más de lo que nos separa".

"Las diferencias culturales son mínimas"

Miguel Simoes. CEO de la agencia de publicidad Lola

Con una trayectoria de 15 años en el mundo de la publicidad, Miguel Simoes desembarcó con total naturalidad en España. "Las diferencias culturales son mínimas, salvo por el idioma. La adaptación profesional ha sido excelente, no solo para mí, sino también para mi familia", señala el CEO de la agencia Lola. A esa facilidad ha podido contribuir que, como en el caso de gran parte de los portugueses que llegan a España, lo ha hecho a una empresa de corte internacional: "Tenemos profesionales de distintas procedencias, con lo que la incorporación del talento extranjero es algo habitual".

Cree que el salto de ejecutivos entre ambos países forma parte de un escenario de cooperación que aún crecerá: "Las relaciones a nivel institucional siempre han sido muy buenas, pero en términos económicos aún existe demasiada distancia. Aunque el tiempo ayudará a que ambos países se acerquen más, debemos hacer un esfuerzo en este sentido, porque ayudará a que ambos países obtengan mejores resultados. En este caso, la unión puede hacer la fuerza".

Entre tanto, admite que hace prácticamente vida ya totalmente en España, donde pasa la mitad de su tiempo frente a solo el 10% en su país natal.

### **Mourinho, ejemplo con dos caras**

Para el vicerrector de Iscte-IUL, José Esperança, el entrenador del Real Madrid, José Mourinho, "es representativo de la carrera de muchos ejecutivos portugueses: a una experiencia en el sector doméstico, en un contexto competitivo, le sigue una fuerte exposición mediática en el extranjero". Lo que resulta más discutible es si los métodos del técnico son un referente para sus paisanos con mando en España.

Ricardo Pinheira, por ejemplo, distingue entre "el Mourinho agresivo de las ruedas de prensa, en contraste con el que, por ejemplo, explica métodos de trabajo y liderazgo en sus libros. Ese Mourinho provocador y conflictivo no corresponde a una personalidad portuguesa, creo que tiene más que ver con su paso por otros países. En cambio, las características de su liderazgo sí me parecen muy propias de nuestro país: la capacidad de obtener el máximo resultado de sus equipos en cada momento, el saber ganarse la confianza de su plantilla...".

Por su parte, Sofía Delgado cree que la acritud del técnico tiene un objetivo claro, "distraer la atención de la prensa de los jugadores, y debe considerarse simplemente como una estrategia. No creo que ese carácter sea trasladable a los ejecutivos portugueses en absoluto. Aunque hay que reconocer que, en su caso puntual, le ha reportado ventajas: ahí están sus éxitos. Que para un país como Portugal, que tiene en el fútbol hoy una de sus pocas alegrías, han sido importantes".

### **Escuelas de negocio en ascenso**

Aunque las principales escuelas de negocios portuguesas aún no brillan en los rankings mundiales, sus responsables creen que se encuentran en claro ascenso. Para el profesor Jorge Ribeirinho Machado, de AESE, los profesores que se van incorporando en los últimos tiempos elevan el nivel, "porque la mayoría tienen doctorados por las mejores escuelas mundiales, lo que implica que tienen facilidades para estar presentes en las redes de investigación de alto nivel".

Por parte de Iscte-IUL, el vicerrector, José Esperança, incide en la misma línea al asegurar que parte del lento arranque de sus entidades se debió a cuadros académicos formados en gran parte por ingenieros y abogados, "que se han ido renovando con licenciados en los principales MBA del mundo. Además, ha sido muy importante el proceso de internacionalización, tanto con programas conjuntos con otras entidades como por la atracción de alumnos extranjero: el número de cursos en inglés es bastante elevado".

El precio más bajo de los cursos y las facilidades lingüísticas atraen de manera creciente sobre todo a alumnos de países lusoparlantes, en particular brasileños, angoleños y mozambiqueños, que forman un porcentaje en aumento -más del 20% en algunos casos- de los matriculados.