

## LAS ENSEÑANZAS DE JOSÉ LÓPEZ<sup>1</sup>

*“La felicidad se alcanza cuando lo que uno piensa,  
lo que uno dice y lo que uno hace están en armonía”*

Mahatma Gandhi

Casi en cada una de sus intervenciones, José López acababa con esta frase de Mahatma Gandhi. Tanto es así que fue la frase que su familia quiso compartir en la carta de agradecimiento por las condolencias tras su fallecimiento.

José López, ex vicepresidente mundial de operaciones de Nestlé y más tarde consejero de varias empresas, siempre tenía muchas cosas que contar, nunca dejaba a nadie indiferente. En sus años en Nestlé siempre trabajó consiguiendo resultados en entornos muy cambiantes y liderando proyectos transformadores a nivel global en diferentes áreas: mejora continua, sostenibilidad, calidad...

Desde que empezó en Nestlé como ingeniero de proyectos en el año 1979, fue asumiendo responsabilidades crecientes en distintos países. En 1996 ocupó el puesto de director ejecutivo de operaciones para la región de Oceanía. Más adelante, fue consejero delegado de Nestlé en Malasia y Singapur. También ejerció la presidencia de Nestlé en Japón. Desde 2007 y hasta 2015 formó parte del comité de dirección mundial de Nestlé como vicepresidente ejecutivo mundial de todas las operaciones del grupo, siendo responsable de más de 440 fábricas en 86 países y también de toda la cadena de suministro y de GLOBE<sup>2</sup>. Resolvió importantes crisis, impulsó muchas iniciativas, pero sobre todo, dejó huella por sus ideas, sus valores y sus principios en todas las personas que lo conocieron.

---

<sup>1</sup> Nota técnica de la División de Investigación de San Telmo Business School, España. Preparada por la Profesora Rocío Reina Paniagua, con la colaboración del Profesor Antonio García de Castro, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada. Copyright © marzo 2021, Fundación San Telmo. España.

No está permitida la reproducción, total o parcial, de este documento, ni su archivo y/o transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros procedimientos, sin la autorización expresa y escrita de Fundación San Telmo. Para solicitar copias o permiso para usar este caso, por favor póngase en contacto con el departamento de Edición de Casos, a través del teléfono en el +34 954975004 o por correo electrónico a la dirección [casos@santelmo.org](mailto:casos@santelmo.org).

<sup>2</sup> Programa informático o ERP de la compañía, donde estaba toda la información de manera estandarizada y que comprendía también las buenas prácticas.

Para el lector, el interés pedagógico de su legado se centra en cinco temas principalmente: la competitividad, la mejora continua, la operacionalización, la sostenibilidad y el liderazgo, dejando entrever los principios y valores que deberían observarse en cualquier directivo.

En esta nota se recopila lo más relevante de sus ideas sobre cada uno de estos temas, por ser aquellos en los que más trabajó y que más le interesaban, compartiendo muchas de sus palabras, imágenes y momentos<sup>3</sup>.

## LA EMPRESA, UNA FUERZA DEL BIEN. LA COMPETITIVIDAD

José siempre defendía que la empresa era una auténtica *fuerza del bien*, que era motor y parte activa de la sociedad, que se fundaba procurando crear mayor prosperidad.

Desde su paso por Nestlé Malasia, siempre estaba atento a la posición de los distintos países en el *ranking* de competitividad publicado por la escuela de negocios suiza IMD, siguiendo muy de cerca a España especialmente. Fue así como empezó su discurso en la Asamblea de San Telmo en 2016. En Malasia aprendió (y eso transmitía) que, estando atentos a lo que hacían los países más competitivos, se podía trazar una hoja de ruta que ayudase a otro país a avanzar, buscando la mayor prosperidad para su sociedad.

En términos de competitividad, España ocupaba en 2019 el puesto decimoctavo de 63 países, según el *Ranking* de Competitividad Mundial de IMD. A José lo que más le preocupaba era que España merecía esta clasificación tres de las peores calificaciones en tres factores directamente relacionados con el desarrollo humano en las empresas: la formación de los empleados (donde España figuraba en el número 58 de 63), la atracción y retención de talento (58) y la falta de valores corporativos (54). Él decía:

*"Para competir hay que trabajar con todas las fuerzas de la empresa. Si se bajan los salarios solo mejorarán las exportaciones, no la competitividad. No hay atajos para la competitividad".*

Comparando España con los que encabezaban la lista —Suiza, Dinamarca y Bélgica, países más pequeños pero que trabajan mejor el desarrollo humano, el compromiso y el talento de los empleados—, extraía los siguientes puntos para la mejora de estos indicadores:

- Centrarse en el **compromiso y el talento de los empleados**. José siempre comentaba algo que había aprendido a lo largo de su vida como directivo, trabajando con su equipo:

*"El ser humano, por simple instinto de supervivencia, no puede ver todo lo bueno que es el otro. Preferimos verlo un poquito por debajo, así estamos más tranquilos. Yo, de joven, descubrí que toda la gente que trabajaba para mí tenía más talento que yo.*

---

<sup>3</sup> En muchas ocasiones se entrecomillarán sus palabras, pero todo este documento recoge ideas y propuestas de José López, aunque no siempre se resalten de esa manera.

*Así que decidí que mi trabajo no iba a centrarse en demostrarles lo contrario, sino en organizarles la vida para que expresaran ese talento. Cuando uno mira a los empleados debería pensar: el talento de esta persona es mayor del que puedo ver. Y, justo después, preguntarles: ¿qué creéis que debemos hacer? La respuesta casi siempre es mejor que lo que uno les iba a decir”.*

- **Construir sobre los puntos fuertes de la organización y ser transparentes.** En sus propias palabras:

*”Los tres principios de Inditex, seguramente la empresa más exitosa de España, son: la buena fe, el diálogo constante y la transparencia”.*

- **Reducir los riesgos con estándares éticos y una cultura empresarial orientada al cumplimiento.** Lo tenía muy claro: había que comprometerse con esto, y le preocupaba:

*”El camino que han seguido las empresas en los últimos años puede haber originado una brecha entre la sociedad y la empresa; ambos mundos se miran sin entenderse y sin saber muy bien qué hacer el uno con respecto al otro. La empresa debe cambiar su imagen y mostrarse como lo que es: un instrumento del bien, que lleva prosperidad a la sociedad. Todos —empresarios, directivos y sociedad— debemos hacer un esfuerzo para definir cuál debe ser la relación entre los mundos. ¿Cómo debe mirar la empresa a la sociedad? ¿Y la sociedad a la empresa? La empresa ha cometido errores y eso ha hecho que la sociedad la mire con recelo, pero deben acercarse”.*

### **La competitividad de los países**

José López consideraba el tema de la competitividad como un aspecto muy importante y pensaba que en algunos países europeos parecía no haber caído en la cuenta de ello. Comentaba en este sentido:

*”Asia y América del Norte (donde nacen muchos nuevos modelos de negocio) sí están ocupándose de estos aspectos y están aprovechando para crecer y posicionarse en la nueva realidad, dando respuesta a la sociedad, y manteniendo a su población, además, motivada y educada para ello. En Europa buscamos mantenernos en un mundo que se mueve constantemente y eso provoca nuestro alejamiento de la realidad. La sociedad europea parece no entender bien del todo el nuevo mundo”.*

Insistía en que la educación tenía un papel fundamental en toda esta adaptación, en este camino hacia la competitividad. Creía que en Europa se usaba un sistema educativo excelente para preparar a las personas *para puestos de trabajo del pasado*. Ese planteamiento debía cambiarse desde la educación infantil hasta la universitaria. Pensaba que debíamos actuar sobre la competitividad intelectual, observando qué ocurre en los grandes mercados. Una frase que repetía era: *”Hay que lograr ser competitivos en el mundo de mañana”.*