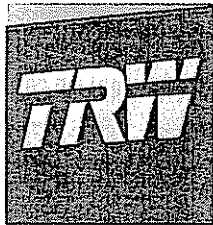


## Quién manda en... TRW

**INDUSTRIA** Controlada por una gestora de fondos, ofrece 1.500 empleos en 4 fábricas navarras

Con ramas en la industria del automóvil, aeroespacial y militar, TRW Automotive fue refundada en 2003 como líder de sistemas de seguridad para vehículos. »4



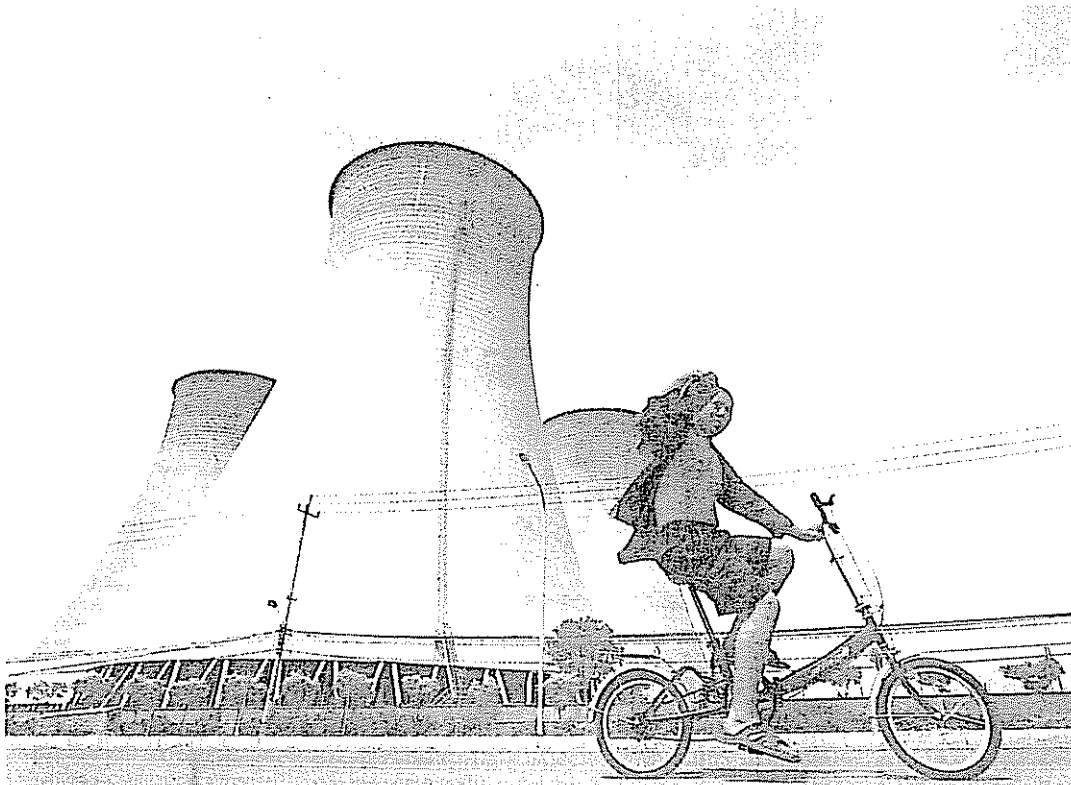
## A fondo Qué conlleva la firma de un contrato

**EMPLEO** La guía *A fondo* aborda esta semana las condiciones necesarias para la firma de un nuevo contrato laboral entre empresario y empleado. Cuando debe establecerse por escrito, dónde se estipula la duración del contrato, la jornada de trabajo, o las fiestas y permisos, son algunas de las cuestiones que se abordan en este página. »16



DIARIO DE NAVARRA  
DOMINGO  
28 DE DICIEMBRE  
DE 2007

# dinero y empleo



Un ciclista en una imagen de la ciudad de Pekín, una de las principales aglomeraciones urbanas de China. »0011

## Navarra llega tarde a China

**INTERNACIONALIZACIÓN** Hay que estar en China. Y no sólo cuando las cosas van mal, sino, precisamente, cuando la suerte nos sonría

Mientras que las empresas francesas o alemanas en el país asiático pasan de los dos millares, España tiene sólo 450, con la pérdida de oportunidades que eso significa. La Cámara de Comercio de Navarra celebró recientemente una jornada para explicar las posibilidades que ofrece este país para la empresa navarra. »2

## Lo verde prima en el mercado de la Responsabilidad Social

**EL ALZA DE LO MEDIOAMBIENTAL** El Market Place es la gran exposición de las iniciativas de Responsabilidad Social

Las políticas de Responsabilidad Social de las empresas europeas se dirigen de forma creciente hacia los problemas ambientales. Es una de las percepciones puestas de manifiesto la pasada semana en el llamado Market Place de Bruselas donde las gran-

des compañías exponen sus compromisos con políticas de conciliación familiar, con valores sociales y con proyectos educativos y de desarrollo en el Tercer Mundo. La única empresa navarra participante fue Caja Navarra con su Cuenta Cívica. »8



Günter Verheugen, vicepresidente europeo, sostiene en el Market Place de Bruselas la propuesta de Caja Navarra sobre su Cuenta Cívica.

## Valores para aprovechar la recta final del ejercicio

**MERCADO** El ejercicio bursátil ha entrado en su recta final. A la espera de que se produzca el ansiado "rally" de fin de año, sepa qué valores pueden deparar sorpresas positivas en las semanas que quedan para cerrar el ejercicio. »9



Javier Fernández Aguado.

## "Existen empresas que están ciegas"

**MANAGEMENT** Aplicar las enfermedades de las personas a las empresas puede ayudar a conocer soluciones para esas firmas. Javier Fernández Aguado ha elaborado una teoría en la que defiende la necesidad de un "diagnóstico a tiempo". »7

## Ofertas de empleo público y en empresas privadas

**TRABAJO** Una relación de ofertas de empleo, tanto público como en el sector privado »10

## JAVIER FERNÁNDEZ AGUADO PROFESOR CATEDRÁTICO EN FORO EUROPEO

Aplicar las enfermedades de las personas a las empresas puede ayudar a conocer qué soluciones proporcionarán vitalidad a esa plantilla alicaída. Desarrollando esta metáfora,

Javier Fernández Aguado ha elaborado una teoría en la que defiende la necesidad de "un diagnóstico a tiempo" y advierte sobre la importancia de una industria 'saludable'.

# "Muchas entidades y empresas están muy ciegas y casi sordas"

CARMEN REMÍREZ  
PAMPLONA

A la manera de un doctor que ausculta pacientes, Javier Fernández Aguado (Madrid, 1960) ha analizado la 'salud' de más de 400 organizaciones en 30 países en los últimos años. Sin bata blanca, pero con amplios conocimientos de *management*, ha sido capaz de diagnosticar adecuadamente el origen de estos males, por lo que ha decidido sistematizar toda esa experiencia en un libro, *Patologías Organizativas*. La pasada semana estuvo en Foro Europeo, en Huarde, donde es profesor catedrático, para presentarlo. Le avale su condición de ser uno de los diez principales teóricos españoles del área, además de socio director de la consultora Mind Value.

### ¿Cómo se le ocurrió comparar a las empresas con las personas?

Me pareció que era un símil muy útil para una comprensión rápida de situaciones complejas. En este caso, el problema se reduce a que algo ocurre, es malo, doloroso, y hay que ponerle remedio. Llevo años trabajando la idea de entender a las organizaciones bajo el paradigma de las personas. Por ejemplo, como nosotros, las empresas tienen también estados de ánimo y tienen que aceptar que no son perfectas para poder mejorar. Con la ayuda de otros autores, entre ellos 6 doctores, hemos elaborado una lista de 41 simbólicas patologías que amenazan a nuestras organizaciones.

### ¿Cuál es la que más afecta?

Sin duda, la ceguera y la sordera. Muchas de nuestras entidades y empresas están ciegas y casi sordas. Vaya por delante que tengo amigos invidentes y que son extraordinarios, pero en esta metáfora me refiero a esa estrechez de mente que aqueja a algunas firmas. No ven a otras organizaciones, y no escuchan lo que dicen sus clientes o el mercado. También es común la esquizofrenia: empresas que aparentemente sirven a los clientes externos, pero a costa de dañar gravemente a los internos (los empleados).

### ¿Cómo puede saber una empresa cuál es su estado de salud?

La percepción es la misma que puede notar una persona con síntomas de caer enfermo. Uno no se siente con ganas, le falta ilusión y le vence el desánimo y la rutina...

### ¿Siempre existe cura?

En la mayoría de los casos, sí. Después de haber examinado 400 organizaciones, me he encontrado con 8 ó 10 que no quieren curarse.



Javier Fernández Aguado, en Foro Europeo. J.C. CORDOVILLA

### Suena contraproducente...

Lo es, pero ¿quién no conoce al típico fumador que se resiste a dejarlo, pese a las advertencias de su médico? Prefiere esa sensación placentera del momento, aún sabiendo que le matará. Pues

ocurre lo mismo cuando un directivo que está ganando mucho dinero se resiste a cambiar las estructuras a corto plazo para seguir engordando el bolsillo, aún a costa de matar a su empresa con ese comportamiento.

### ¿Existen patologías incurables?

Sí. Suelen tener que ver con los directivos o las estructuras creadas para seleccionar a los mandos intermedios. Conozco el caso de una empresa madrileña que mantiene desde hace 10 años a un directivo a pesar de que está causando un mal irreparable a la firma. Es un típico ejemplo de cáncer. Reproduce células dañinas para el cuerpo de esa institución y eso lo daña. Otro ejemplo es el de una empresa familiar que se está hundiendo porque quien la creó no sabe retirarse a tiempo. Siempre hay excusas. El médico advierte sobre el colesterol alto y usted se sigue poniendo morado a cordero. Pues como aquel que desoye los consejos y sigue trabajando 12 horas al día, fumando y tomando café.

### ¿Existen vacunas?

Sí, la formación de los directivos, mejoras en materia de conciliación laboral, familiar... Mi consejo es que a veces la vacuna puede costar dinero, pero puede ser mucho más caro no ponérsela. Un diagnóstico rápido de la salud empresarial en España...

En general es buena, pero está excesivamente centrada en el corto plazo. Faltan vitaminas y necesitamos solidez por si viniera una epidemia o un virus. Hay que prepararse con más eficacia para capitalizar y retener a los talentos. Pero afronto con optimismo el futuro. Cada vez mayor número de directivos se preocupa por estas cuestiones.

### ¿Cómo sanar una compañía?

Dependerá del tipo de dolencia. El primer paso es aceptar que se está enfermo, ya que uno de los problemas de determinadas enfermedades es darse cuenta de esto. Tras aceptar un diagnóstico objetivo, sería conveniente acudir a un psiquiatra de organizaciones que, de forma paulatina, permitiera una recuperación.

## Otras dolencias extendidas en la industria

1. Anemia: los síntomas de la enfermedad física son el cansancio, tensión baja, disminución del deseo sexual, tobillos inflamados, alteraciones menstruales, dolor de cabeza, mareos, vértigos... Su correspondiente versión empresarial se detecta por la reiterada desgan, rumbos, murmuraciones, absentismo, irritabilidad, impuntualidad, ausencia de sentido positivo...

2. Esquizofrenia: físicamente se manifiesta por una continua

sensación de tensión, falta de sueño, dificultad para concentrarse y cambios en la personalidad. Corporativamente, una compañía es esquizofrénica cuando se atiende bien al cliente externo (consumidor) y mal al interno (empleado), se propone participación pero se imponen las decisiones, se habla de hacer una buena selección de personal, pero los amiguismos son evidentes...

3. Obesidad: se denomina así a la persona que tiene un elevado pe-

so corporal respecto a los estándares considerados 'normales'. Se puede decir que una empresa tiene problemas de obesidad cuando padece unos elevados gastos de personal sobre el total de los gastos.

4. Miopía: entre los síntomas físicos están la visión borrosa de los objetos distantes o el bizqueo. Así, una empresa miope sería la que pierde clientes, retrocede en ventas, sus empleados la abandonan para incorporarse a otras más retadoras...

## El mercado inmobiliario sigue creciendo en Rumanía

EL NEGOCIO DE LA VIVIENDA La Cámara analizó la evolución del país europeo en un taller con empresas navarras

DDN PAMPLONA

El mercado inmobiliario en Rumanía sigue creciendo de forma "espectacular" y mantiene rendimientos interesantes como resultado de la alta demanda en todos los sectores: residencial, industrial, oficinas y terrenos agrícolas". Así lo afirmó el consultor de la Cámara Navarra en ese país, Florea Climent, en el transcurso de un taller de trabajo con once empresas navarras. Según Climent, la demanda de viviendas en Rumanía "es tremenda", ya que entre los años 1990 y 2000 apenas se construyó. A partir del año 2000 fue cuando el sector de la construcción "resurgió, sobre todo impulsado por la entrada en la UE". En el taller participaron: Alkar Inmobiliaria, Arian Construcción, Manufacturas Nicolás, Proviogosa, Tramirruña Pamplona, Nasipa, Construcciones Solana, I.R. Comercial, Avanza Domótica, Construcciones Cotro e Hidrobank.

## La actividad comercial crece en Navarra en un año el 4,7%

El crecimiento en lo que va de año es el 3,2%, una décima menos que el estimado en la media de España

DDN PAMPLONA

El Índice de Comercio al por Menor de Navarra incrementa su crecimiento real interanual en octubre el 4,7%, superior al 0,0% estimado el mes anterior, mostrando señales de recuperación respecto al perfil desacelerado de los últimos dos periodos, debido, en parte, al mayor número de días hábiles. En términos intermensuales, la tasa de variación se sitúa en el 4,3%, derivado de los síntomas de recuperación mostrados en el Índice Resto (que incluye el Equipo Personal, Equipo del Hogar, Salud, Ocio y Otros bienes) y fundamentalmente en el Índice Alimentación.

Así se desprende de los datos elaborados y facilitados por el Instituto de Estadística de Navarra. En el conjunto de España, el comercio al por menor a precios constantes presenta en el mismo periodo un crecimiento del 3,0%.