



“Salamanca debe recobrar el entusiasmo por su futuro industrial y económico”

Javier Fdez. Aguado

CATEDRÁTICO
Y EMPRESARIO

E. S. C./A. R. L.

Con motivo de su participación en el congreso ‘Emprendedores’, viaja a una ciudad en la que la cultura cobra una importancia capital. ¿Hasta qué punto valora la cultura como foco de creación de riqueza?

La cultura, la historia, el patrimonio artístico de una región, de una ciudad, marca profundas diferencias en el modo de ser de los habitantes. Desde muy pequeños, como por ósmosis, podemos recibir cimientos que hagan más sólidos nuestros comportamientos y decisiones en el futuro. Me gusta señalar que mientras la épica en España puede quedar encarnada por el Cid, en Estados Unidos –por ejemplo– es John Wayne atacando a los indios... Los siglos de asentamiento del pensamiento occidental, fruto de la Grecia y la Roma clásica, complementados en España por una Edad Media ejemplar en muchísimos sentidos, proporcionan una ventaja competitiva indudable. Salamanca es un ejemplo de esto.

¿Qué tipo de gestión estima que es la idónea para sacar el mayor rendimiento?

Es imprescindible superar la leyenda negra bajo la que aún muchos españoles parecen ir encorvados. No somos ni más ni menos que los demás. Tan rechazable es un tonto complejo de superioridad como un necio papanatismo que considera que cualquier cosa, por estar escrita o ser dicha en inglés o alemán es mejor que lo escrito o dicho en español. Lo interesante lo es independientemente del idioma en que se diga. En este sentido, recuperada la objetividad sobre todo lo realizado por nuestros ancestros, deberíamos ganar en espíritu práctico. Con muchísimo menos de lo que tiene Salamanca, hay ciudades que se han tornado centro de ‘peregrinación’ de millones de turistas y estudiosos. En Salamanca es muchísimo lo logrado, pero mucho más lo que podría venir si se gestiona bien el inmenso patrimonio cultural que acumula.

Siempre se ha criticado que Salamanca adolece de un volumen, prácticamente básico, de indus-



Javier Fernández Aguado es un experto mundial en economía / TRIBUNA

trias y, además, acaba de cerrar una que sirvió de embrión en 1977 para uno de los polígonos industriales más destacados de la capital. ¿Qué radiografía realiza de la economía de esta capital, y qué importancia concede al incentivo industrial para el progreso de esta provincia? Salamanca, sus habitantes, debe recobrar el entusiasmo por el futuro. En algunos países de Hispanoamérica, tras conocer circunstancias, y sa-



En Salamanca es mucho lo logrado, pero más lo que puede venir si se gestiona bien el patrimonio cultural

biendo obviamente que quienes me escuchaban podían entender estas duras palabras, me he atrevido a decir: el problema aquí no es de pobreza de medios, sino de miseria de voluntades. Gracias a Dios, no es el caso de

Salamanca. Sin embargo, sí percibo un cierto desánimo. Es conveniente considerar que somos profetas de nosotros mismos. Si consideramos que no podemos alcanzar determinadas metas, nos vamos desanimando sucesivamente. Por el contrario, cuando se extiende una ilusión colectiva por lograr el triunfo en retos desafiantes, los avances suelen ser espectaculares.

Recientemente se ha hablado en Salamanca de potenciar el aeropuerto de Matacán para que acoja vuelos internacionales, lo que permitiría la atracción de ciudadanos extranjeros que vendrían a aprender español. ¿Considera usted esta iniciativa como fundamental para una capital como Salamanca? ¿Las administraciones públicas deberían implicarse más para lograrlo?

Las infraestructuras facilitan el desarrollo de un flujo de personas que van añadiendo riqueza, no sólo económica, sino también cultural. El aeropuerto me parece una iniciativa de primer orden. Todo lo que pueda hacer la Administración pública por

apoyarlo será poco.

Salamanca posee dos universidades, una de ellas con casi 800 años de historia y prestigio internacional. ¿En qué medida considera que es un pilar para fomentar el desarrollo de la provincia salmantina y cómo se podría potenciar para incrementar ese papel de generadora de riqueza?

La Universidad, desde sus lejanos orígenes, ha sido una propulsora de difusión de cultura. En un tiempo como el nuestro, que ha sido calificado de era del conocimiento, su importancia no puede sino ser máximamente respetada y valorada. Quizá la Universidad debería emprender también una labor de –como dicen en Italia– ‘ri-pensamiento’, para volver a ser siempre y en toda circunstancia ese ámbito de búsqueda de la sabiduría que ha sido durante siglos. Es preciso evitar que intereses particulares y/o endogámicos mancillen una institución tan maravillosa. Buscar a los mejores es siempre el reto de la Universidad. En este punto, el modelo universitario de Estados Unidos es un ejemplo a imitar en muchos aspectos.

La economía se encuentra en un bache tildado como periodo de recesión. ¿Cree que puede pasar más factura a las grandes empresas, con sus cifras y proyectos de envergadura, que a las Pymes, que quizá pueden salvar mejor esta crisis con una perspectiva más modesta de desarrollo?

La crisis, absurdamente negada desde ciertas instancias, pasará factura en todos los niveles. España contaba con motores económicos muy definidos. Uno de ellos, la construcción. Ese impulsor estaba claramente desproporcionado y así lo hemos anunciado muchos profesionales desde hace años. Por una pluralidad de motivos, entre los que la financiación de los partidos no está excluida, se han permitido en ocasiones comportamientos improcedentes que ahora vamos a pagar todos. Obviamente, las empresas, grandes o pequeñas, que hayan mantenido el sentido común en época de vacas gordas superarán con ma-



Las empresas que hayan mantenido el sentido común en épocas de vacas gordas salvarán mejor este bache

CURRÍCULUM

JAVIER FERNÁNDEZ es uno de los pensadores y conferenciantes españoles más valorados internacionalmente. Este catedrático, que es también empresario y fue antes alto directivo, ha sido galardonado en Estados Unidos con el Best Competitiveness Speaker Award 2007.

por facilidad este bache, que –dígase lo que se diga– va a ser estructuralmente largo y profundo. Dicho eso, añadido que es precisamente en períodos de crisis cuando se ve mejor el carácter del luchador. En este sentido, los castellanos y leoneses han sido siempre ejemplares. Por tanto, aunque el corto plazo no es particularmente halagüeño considero que en el medio plazo saldremos todos reforzados de esta crisis que, en buena medida, podría haber sido minimizada.

En esta vorágine de inestabilidad se ve afectada la construcción. Los promotores y constructores dicen que más que crisis del sector existe una crisis financiera, circunstancia que reduce la confianza para conceder créditos a todos aquellas personas interesadas en construir. Considerando la construcción como uno de los ejes de desarrollo de un país, ¿cómo entiende, entonces, este proceso?

España, por diversas causas había puesto excesiva confianza en pocos sectores. Cuando uno de ellos se resiente como consecuencia de una situación internacional compleja, agravada por unas circunstancias de improvisación en nuestro país, es lógico que todo el tren sufra, porque no hay sectores estancos en la economía. Con todo, considero que este reajuste servirá para volver a verificar e impulsar el carácter emprendedor de muchos. La solución no debe esperarse tanto de la Administración como del impulso de la iniciativa personal. El trabajo de la Administración debería consistir, entre otras cosas, en facilitar la puesta en marcha de nuevos proyectos empresariales.

¿Qué modelo de gestión empresarial propone en la actualidad como el más adecuado para alcanzar el éxito?

Frente a los sistemas impositivos del pasado, que resumo en lo que denomino D.P.A. o Dirección por Amenazas, hoy en día muchos están reconociendo la validez del modelo D.P.H. o dirección por hábitos, que vengo implantando en organizaciones de todo el mundo desde hace una década. La mayor parte de la gente huye del dictador. Salvo excepciones, no queremos vivir al dictado de otros. Los directivos deben señalar caminos y marcar cimas, pero debe promoverse una cierta facultad para que cada uno se esfuerce –dentro de su ámbito– dando lo mejor de sí mismo. Es importante que en una organización todo el mundo esté realmente implicado.

I CONGRESO INTERNACIONAL DE EMPRENDEDORES
 CIUDAD DE SALAMANCA
 Salamanca, 9, 10 y 11 de Abril de 2008



www.congresoemprendedores.com

Organizadores:



¿Qué parámetros un tanto anacrónicos se mantienen en la actualidad en la estructura de gobierno de una empresa, que se deberían erradicar?

Considerar que una persona sola puede contemplar todas las variables es sencillamente una simpleza. La complejidad de la situación y de las organizaciones reclama la participación de diversas personas. Frente al líder excluyente hoy en día es preciso



La inestabilidad económica que vive el país tendrá una vigencia no inferior a dos años

contar con equipos de personas plenamente comprometidas con los proyectos. Esto reclama nuevos modos de ver el mundo, porque, como me gusta repetir: quien siempre vende lo mismo y del mismo modo, pronto dejará de venderlo...

¿Qué periodo de vigencia tendrá esta situación económica inestable?

No menos de dos años. Sería más rápido si quienes dirigen el país tomasen medidas estructurales que antes o después serán precisas. Pero el coste electoral que podrían tener no creo que lo consienta en el corto plazo.

Después de haber recorrido por motivos académicos o laborales más de treinta países de cuatro continentes y de haber escrito más de 60 libros sobre la gestión de empresas, ¿qué diagnóstico emite sobre la salud empresarial?

En este sentido, he desarrollado un método –que antes le mencionaba– denominado patologías organizativas. Antes del mes de junio aparecerá, Dios mediante, un diccionario de patologías organizativas en la editorial LID, que he realizado junto a Marcos Urarte y Francisco Alcaide. La consultora Tatum, una de las mejores de España, está desarrollando bajo licencia una metodología que en pocas semanas estará en la web para que cualquier organización pueda realizarse un examen sobre su salud organizativa. Mientras, considero que la empresa española es flexible, pero está insuficientemente capitalizada en términos generales, y la Administración pública debería ser mucho más propulsora que controladora. No olvidemos el ingente número de horas y de inversión económica que deben contabilizar las empresas para dar razón de su propio quehacer. El control es preciso, pero racionalizado. La revisión que debería ser realizada es amplia y profunda. ■

AL DETALLE

La tarjeta de presentación de un directivo de éxito

Reconoce Aguado que debe procurar “transitar desde una posición de mero directivo para intentar asumir características de un líder”. Alcanzar este objetivo, asume, “no es fácil”, porque exige cambios de comportamiento, de creencias, de visión de uno mismo y de los demás. “Quienes lo consiguen, logran mejorar los resultados de sus cuentas de explotación y también la calidad de vida propia y de las personas con las que se relacionan, sean éstos empleados, clientes o proveedores”, resuelve.

La gestión de los medios de comunicación en el siglo XXI

Los medios de comunicación tienen sus peculiaridades, pero no existe ninguna organización en el mundo, ni de ningún sector, que no tenga las suyas. Quizá la característica más propia de un medio de comunicación debería ser la de profundizar en el concepto de servicio a la ciudadanía para informar con objetividad sobre cualquier asunto de la sociedad.

De ofertas extranjeras sobre compañías españolas

El mercado debe tener cierta autonomía, pero debe existir también un mínimo de reciprocidad. Además, cuando quienes deberían ser observadores o árbitros se implican de forma desproporcionada, el juego realmente queda viciado.



Reunión de la Fundación NIDO el pasado 26 de marzo, bajo la presidencia de Mariano Rodríguez Sánchez / FORMIGO

Consistorio y Cámara respaldan el evento con la firma de acuerdos

Mariano Rodríguez Sánchez. El presidente honorífico del Grupo MRS y responsable de la Fundación NIDO estará presente en los actos de hoy

TRIBUNA

La Fundación NIDO Mariano Rodríguez rubrica esta mañana la firma de acuerdos con el Consistorio y la Cámara de Comercio, para simbolizar, de esta manera, el respaldo de estas dos instituciones al I Congreso Internacional de Emprendedores Ciudad de Salamanca que se desarrolla la próxima semana.

La primera firma tendrá lugar en el Ayuntamiento a las 11.00 horas, con la presencia del alcalde, Julián Lanzarote, y Mariano Rodríguez Sánchez, presidente de la Fundación NIDO Mariano Rodríguez.

El segundo acto tendrá lugar a

mediodía en la sede de la Cámara de Comercio y contará con la participación del presidente de la entidad, José Luis Zarza, y nuevamente de Mariano Rodríguez Sánchez.

Ambos actos ponen de manifiesto el apoyo de ambas instituciones a este evento, que se escenificará del 9 al 11 de abril en la ciudad con la vocación de perpetuarse en la ciudad la celebración de la cita.

Además de la Fundación NIDO Mariano Rodríguez, el congreso está organizado por la Universidad de Salamanca, la Universidad Pontificia y la Fundación Cotec –de la que forma parte el Grupo MRS–, con-

tando con el patrocinio de Caja Due-ro y Mapfre.

Con estos convenios, el Consistorio y la Cámara de Comercio se unen así a un buen número de colaboradores que han prestado su apoyo al congreso, entre los que destacan los Ministerios de Industria, Turismo y Comercio, Educación, Trabajo y Asuntos Sociales, y la Junta de Castilla y León, Diputación Provincial de Salamanca, Empresa Familiar de Castilla y León, Instituto de Empresa Familia, ADE Financiación, el Centro Europeo de Empresa e Innovación, así como diferentes medios de comunicación. ■

La segunda jornada, el 10 de abril, analizará con detalle las diversas formas del desarrollo empresarial

Un sesión de comunicaciones orales dará el pistoletazo de salida para que a las 10.30 horas el catedrático de Organización de Empresas de la Universidad de Cádiz, José Ruiz Navarro, disertará sobre ‘Lo atractivo de ser emprendedor’. Las empresas familiares absorberán todo el protagonismo en

torno a mediodía con la conferencia del director académico del Instituto de la Empresa Familiar.

La segunda sesión del congreso retomará su actividad tras la comida para escenificar un foro de presentación de programas de entidades con carácter social con el objetivo de ayu-

dar e impulsar al emprendedor. En este espacio participarán, entre otros, el director de marketing de Caja Due-ro, Jorge Buergo.

Una mesa redonda cerrará esta segunda jornada –escenificada el próximo jueves 10 de abril–, con la participación de seis representantes de instituciones que debatirán por espacio de una hora sobre ‘El emprendedor como origen del desarrollo’.

Tras esta última actividad, se clausurará el Salón del Emprendimiento, cita que dará paso a la cena de gala del congreso.

INVITACIONES PARA EL SALÓN DEL EMPRENDIMIENTO. Todos los interesados en visitar el Salón, en el hotel Doña Brígida, pueden recoger las invitaciones en la oficina de TRIBUNA en la Plaza Mayor